

**MODELACION DE ESTRATEGIAS FINANCIERAS PARA LA EMPRESA
SKYONE SAS**

**LADY LIZETH PEÑA CASTILLO
JEIMMY ALEXANDRA MURILLO BARRETO
ELVIA PAOLA GÁMEZ LEMUS**

**UNIVERSIDAD PILOTO DE COLOMBIA
FACULTAD DE INGENIERÍA FINANCIERA
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA Y ADMINISTRACIÓN FINANCIERA
BOGOTÁ
2017**

**MODELACION DE ESTRATEGIAS FINANCIERAS PARA LA EMPRESA
SKYONE SAS**

**LADY LIZETH PEÑA CASTILLO
JEIMMY ALEXANDRA MURILLO BARRETO
ELVIA PAOLA GÁMEZ LEMUS**

**Trabajo de grado para optar al título de Especialista en Gerencia y
Administración Financiera**

**WILIAM DÍAZ HENAO
Docente trabajo de grado**

**UNIVERSIDAD PILOTO DE COLOMBIA
FACULTAD DE INGENIERÍA FINANCIERA
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA Y ADMINISTRACIÓN FINANCIERA
BOGOTÁ
2017**

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN.....	8
INTRODUCCIÓN	9
1. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA.....	10
1.1 DESCRIPCION GENERAL	10
1.1.1 Nombre de la empresa.....	10
1.1.2 Tipo de Empresa.	10
1.1.3 Ubicación.	10
1.1.4 Tamaño de Empresa.	10
1.1.5 Visión.	10
1.1.6 Misión.....	10
1.1.7 Objetivos Estratégicos.	11
1.1.8 Ventajas Competitivas.....	11
1.1.9 Descripción de la industria.....	11
1.1.10 Productos o servicios.	15
1.2 EL MERCADO	15
1.2.1 Tamaño del Mercado:	15
1.2.2 Descripción de la Competencia.	18
1.2.3 Participación de la empresa y de su competencia en el mercado.	20
1.3 PROCESO DE COMERCIALIZACION DE LA EMPRESA	23
1.3.1 Descripción del proceso.	23
1.3.2 Diagrama del proceso.	24
1.3.3 Equipos e Instalaciones.....	25
1.3.4 Capacidad Instalada.....	25
1.3.5 Manejo de Inventarios.....	25
1.4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	26
1.4.1 Organigrama de la empresa.....	26
1.4.2 Nomina.....	28
2. EL PROBLEMA	29
2.1 JUSTIFICACIÓN.....	29

2.2 OBJETIVOS.....	29
2.2.1 Objetivo general.....	29
2.2.2 Objetivos específicos.....	29
2.3 MARCO REFERENCIAL	30
2.3.1 Entorno económico.....	30
2.3.2 Diagnóstico financiero.	31
2.3.3 Análisis financiero.....	32
2.3.4 Planeación financiera.....	33
2.3.5 Evaluación de Proyectos.....	35
2.3.6 Modelaje Financiero.....	38
2.3.7 Finanzas corporativas.....	39
2.3.8 Análisis de Índices.....	40
2.3.9 Métodos de valoración.....	44
2.3.10 Creación de valor.....	45
2.4 DIAGNÓSTICO	46
2.4.1 Análisis Cualitativo.....	46
3. METODOLOGÍA.....	74
4. RESULTADOS	79
4.1. Recomendaciones y Estrategias Evaluadas.....	80
4.2. Supuestos Macroeconómicos.....	82
4.3. Flujo de Caja Proyectado.....	83
4.4. Estado de Resultados.....	84
4.5. Balance General	85
4.6. Indicadores Financieros.....	86
4.7 INDUCTORES DE VALOR PROYECTADOS.....	91
4.8. RESUMEN DE ESCENARIOS	94
5. CONCLUSIONES	95
6. RECOMENDACIONES	96
7. BIBLIOGRAFIA.....	97
8. CIBERGRAFIA.....	99
ANEXOS.....	101

LISTA DE TABLAS

Tabla 1 Resumen de nómina	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 2 Análisis DOFA.....	51
Tabla 3 Total activos histórico.....	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 4 Total pasivos histórico.....	54 ¡Error! Marcador no definido.
Tabla 5 Total patrimonio histórico	55
Tabla 6 Estado de resultados histórico	56
Tabla 7 Costo de ventas histórico.....	58
Tabla 8 Gastos no operacionales históricos	61
Tabla 9 Flujo de caja histórico	63
Tabla 10 Recomendaciones y estrategias evaluadas.....	80
Tabla 11 Variables macroeconómicas proyectadas. ¡Error! Marcador no definido.	
Tabla 12 Flujo de caja proyectado	82
Tabla 13 Resumen de indicadores proyectados	93

LISTA DE GRAFICOS

Gráfica 1 Concentración del sector de Outsourcing por ciudades	16
Gráfica 2 Participación histórica de ventas en el mercado	21
Gráfica 3 Participación de ventas en el mercado local	22
Gráfica 4 Índice Global Services Location para América Latina 2016	47
Gráfica 5 Comparación de la rentabilidad financiera del mercado de pares.....	49
Gráfica 6 Balance general histórico	52
Gráfica 7 Línea de negocio histórico.....	56
Gráfica 8 Otras actividades prestadas	58
Gráfica 9 Costo de ventas histórico	59
Gráfica 10 Gastos operacionales históricos.....	60
Gráfica 11 Gastos no operacionales históricos.....	61
Gráfica 12 Utilidades operacionales históricas	62
Gráfica 13 ROE Y ROA histórico	64
Gráfica 14 Márgenes históricos	65
Gráfica 15 Productividad del activo operativo histórico.....	65
Gráfica 16 Días de recaudo del ingreso histórico	66
Gráfica 17 Palanca de crecimiento histórico	67
Gráfica 18 Endeudamiento histórico	67
Gráfica 19 Endeudamiento financiero histórico	68
Gráfica 20 Margen EBITDA y PKT histórico	69
Gráfica 21 EBITDA histórico	70
Gráfica 22 Relación pasivo operativo-KTO	71
Gráfica 23 Estado de resultados proyectado	83
Gráfica 24 Balance general proyectado.....	84
Gráfica 25 EBITDA proyectado.....	85
Gráfica 26 Relación patrimonio deuda financiera proyectada.....	86
Gráfica 27 Proyección de ventas SKYONE SAS.....	87
Gráfica 28 Márgenes proyectado.....	88
Gráfica 29 Margen EBITDA y PKT proyectado	89
Gráfica 30 KTNO proyectado.....	89
Gráfica 31 ROE y ROA proyectado	90
Gráfica 32 Palanca de crecimiento proyectado.....	91
Gráfica 33 WACC proyectado.....	92
Grafica 34 EVA proyectado	92

LISTA DE ANEXOS

ANEXO 1	Balance general 2012-2016.....	100
ANEXO 2	Estado de Resultados 2012-2016.....	101
ANEXO 3	Flujo de efectivo 2012-2016.....	102
ANEXO 4	Carta autorización SKYONE SAS.....	103

RESUMEN

El presente trabajo detalla una valoración realizada a la empresa SKYONE SAS S.A.S. una comercializadora de productos tecnológicos, y de servicios tercerizados en los sectores de BPO Business Process Outsourcing, procesos comerciales integrados, KPO KNOWLEDGE Process Outsourcing, modelo de servicio en gerencia de proyectos, ITO Information Technology Outsourcing, desarrollo de tecnologías.

Para el desarrollo del presente trabajo se solicitaron los estados financieros de los últimos cinco años para determinar y diagnosticar su situación económica, se realizaron análisis del entorno económico de acuerdo a sus principales competidores y demás parámetros externos que impactan su crecimiento, identificando fortalezas y debilidades con el objetivo de determinar los riesgos y oportunidades que en las proyecciones de estados financieros puedan llegar a presentar.

Se realizará la valoración de la empresa por medio de metodologías de valoración de Flujo de Caja Libre proyectado a cinco años, y análisis de la gestión de valor con la aplicación de los inductores de valor de acuerdo al objetivo de la empresa.

PALABRAS CLAVE

“Gestión de Valor”, “Gerencia Estratégica”, “Inductores de Valor”, “Flujo de Caja Libre”, “Tercerización Comercial”, “Desarrollo Tecnológico”, “PIB”, “Inflación”, “Competencia”, “Business Process Outsourcing”, “Information Technology Outsourcing”, “Knowledge Process Outsourcing”, “Economic Value Added-EVA”.

INTRODUCCIÓN

Dentro del marco de la globalización las empresas buscan desarrollarse dentro de economías cada día más competitivas es así que en los marcos gerenciales se hace necesario la búsqueda de herramientas útiles para el avance de sus fortalezas como también poder superar las debilidades que se presentan en proceder de las compañías.

En este proceso existen mecanismos como la valorización de las empresas que sirven para poder cuantificar los elementos actuales y proyectarlos de tal forma que exista una generación de valor en el tiempo y se puedan llevar a cabo estrategias que hagan que su posición frente a sus competidores y a los objetivos trazados sean cada día mejor.

El presente trabajo busca determinar el valor actual de la empresa SKYONE SAS S.A.S., a partir de sus estados financieros, inductores de valor, flujo de caja libre, que permitan la evaluación del negocio por medio de estrategias de mercado cuantificables que aporten al crecimiento y posicionamiento de la organización, trayendo consigo la generación de recursos económicos y con ello la creación de valor como una herramienta para tomar decisiones en el futuro.

De igual manera hace parte del desarrollo como profesionales al poder realizar de una manera practica un ejercicio en el que se pueda llevar a cabo los conocimientos aprendidos dentro del programa de Especialización en Gerencia Administrativa y Financiera y de igual manera desarrollar un proyecto social que aporte mecanismos de mejora en la compañía a evaluar a continuación este trabajo.

1. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

1.1 DESCRIPCION GENERAL

SKYONE SAS S.A.S., es una compañía colombiana, dedicada a la comercialización y a la prestación de servicios de outsourcing especializado en la gestión de procesos comerciales, por medio de herramientas tecnológicas y talento humano capacitado, con el fin de generar productividad y competitividad en sus clientes.

1.1.1 Nombre de la empresa.

SKYONE SAS S.A.S.; Identificada con número de NIT. 900.141.144 - 1.

1.1.2 Tipo de Empresa.

Es una sociedad por acciones simplificada creada por el ALEXIS SANTACRUZ MIER, que cuenta con certificación ISO 9001: 2008 para la totalidad de sus procesos.

1.1.3 Ubicación.

Se encuentra ubicada en la ciudad de Bogotá, en la Calle 107 a # 8 – 47; Barrio Usaquén.

1.1.4 Tamaño de Empresa.

De acuerdo con las Leyes colombianas SKYONE SAS, se clasifica como una empresa Mediana - PYME, cuenta con 278 empleados, de los cuales 40 trabajan en el área administrativa y 238 pertenecen al área comercial y operativa. Sus Activos son de \$ 4.198.030.089,87 y sus ventas de \$ 10.687.268.741 al cierre del 31 de diciembre del año 2016.

1.1.5 Visión.

En 2020 la empresa SKYONE SAS será un grupo empresarial sólido, identificado como una de las mejores empresas de ventas, la más reconocida e innovadora.

1.1.6 Misión.

Su misión es vender exitosamente los productos de sus clientes. Su política de calidad es el compromiso a gestionar procesos de negocio para lograr la

satisfacción de clientes, a través de innovación, tecnología y talento humano, mejorando y manteniendo continuamente los procesos del sistema de gestión de calidad basado en la norma ISO 9001: 2008.

1.1.7 Objetivos Estratégicos.

Lograr la satisfacción de sus clientes, optimizando y manteniendo los estándares de calidad a través de la mejora continua de los procesos. Alcanzar la rentabilidad de la empresa, gestionando calidad, costos e innovación y garantizar que se cuente con los recursos apropiados y talento humano competitivo para la gestión de los procesos.

1.1.8 Ventajas Competitivas.

SKYONE SAS se destaca por los resultados exitosos que logran con sus clientes, cuentan con procesos de comercialización certificados, programas de formación especializados, herramientas tecnológicas robustas integradas a los procesos de comercialización, control y automatización de los procesos, y gestión del talento humano. Desarrollo de modelo estadístico Bigdata de selección de personal usando variables psicográficas, históricos de venta y demográficas, para determinar la persona correcta para cada nicho de mercado y producto con el que se comprometen a trabajar. Innovación aplicada a la operación, sello de buenas prácticas de innovación de la Cámara de Comercio de Bogotá, múltiples proyectos de innovación en Colombia y colaboradores certificados en Innovación por IXL Institute.

1.1.9 Descripción de la industria.

A continuación describiremos el mercado donde se desarrolla la empresa.

1.1.9.1 Estructura del sector.

El sector al que corresponde la empresa SKYONE SAS S.A.S. es el de la tercerización de servicios en los cuales el Estado Colombiano desde el año 2013 definió bajo estándares internacionales las operaciones correspondientes a las actividades de este sector así:

- ✓ **BPO:** Tercerización de procesos de negocio o Business Process Outsourcing. Se entiende como la delegación de uno o más procesos de negocio intensivos en el uso de tecnologías de la información y comunicaciones a un proveedor externo, quien a su vez posee, administra y gerencia los procesos

seleccionados, basado en métricas definidas y medibles. Los subsectores se clasifican como:

- a) **Procesos de front office:** todo lo relacionado con la prestación de servicio al cliente, tales como contact center en español y bilingües.
 - b) **Procesos de back office:** todo lo relacionado con procesos administrativos de la empresa de cualquier sector de la economía, tales como gestión de recursos humanos (nómina, pruebas de ingreso), facturación, cartera, finanzas, contabilidad, gestión de compras, logística, analítica de negocio, análisis de información y CRM.
- ✓ **ITO:** Tercerización de servicios de tecnología de la información, o Information Technology Outsourcing. Definido como la delegación a un proveedor externo de uno o más procesos de negocio relacionados con las tecnologías de información, sistemas de información y plataformas tecnológicas, cuyo modelo de prestación esté basado en la modalidad del cobro por servicio. Esto incluye software como servicio, plataformas tecnológicas como servicio, infraestructura como servicio, servicios de IT prestados desde la “nube” o cloud computing, tercerización de la gerencia, manejo de centros de datos (data centers) y servicios de testing de software. Dado que SaaS, IaaS y PaaS son parte de cloud computing, en el subsector de cloud computing se registrarán las operaciones que integran diversos servicios cloud, en las que no sea posible desagregarlos.
- ✓ **KPO:** Tercerización de procesos de conocimiento, o Knowledge Process Outsourcing. Entendido como la delegación a un proveedor externo de una o más actividades o procesos de negocio intensivos en manejo de conocimiento y cuyo modelo de negocios esté basado en el cobro por demanda de acuerdo con el servicio prestado, en las siguientes áreas: tercerización de los servicios de investigación y desarrollo, telemedicina y salud, ingenierías, servicios legales, diseño de video juegos, diseño gráfico, análisis financiero y de riesgos, investigación de mercados y educación remota.¹

¹ https://www.ptp.com.co/documentos/1%20Resumen%20ejecutivo%20final_Publicado.pdf

Figura 1. Cadena de valor del sector TIC



Fuente. Imagen tomada de https://colombiatic.mintic.gov.co/602/articles-14305_panoranatic.pdf

1.1.9.2 Factores básicos.

Para la prestación de los servicios de esta empresa el factor humano es de vital importancia para el desarrollo de las actividades. Este debe estar en constante capacitación, actualizándose en estrategias de ventas y tecnología.

1.1.9.3 Demanda Interna.

La demanda del servicio prestado por la empresa se mantiene activa durante todo el año dado que el sector de las telecomunicaciones está en constante crecimiento en Colombia y es de fácil acceso a los usuarios; además que existe una tendencia en el mercado de actualización y renovación de los servicios.

Se presenta estacionalidad relativa en algunos meses del año principalmente por las festividades como navidad, día de la madre, junio entre otras que hace que se requiera mayor fuerza de ventas para cubrir las necesidades de los clientes.

1.1.9.4 Industria Soporte.

La industria de soporte es el sector de las telecomunicaciones que depende constantemente de la innovación y altas inversiones en tecnología para atraer a los clientes y no solo eso, sino también se requiere un valor agregado y diferenciador que es el servicio que se presta que es la base de la competitividad

en el sector. Cabe anotar que depende además de variables macroeconómicas como las crisis mundiales, el comportamiento de la TRM y el crecimiento del PIB Per Cápita.

1.1.9.5 Oportunidades de la empresa.

✓ Fortalezas

- Continúo fortalecimiento de la plataforma tecnológica.
- Conocimiento en productos y servicios.
- Respuesta ágil, rápida y eficiente a los clientes.
- Posee una buena reputación comercial y financiera
- Amplia experiencia en la intermediación de servicios

✓ Oportunidades

- Posicionamiento del servicio a nivel nacional
- Expansión de los productos a través de la venta cruzada y desarrollo de nuevos nichos de mercado.
- Desarrollo de nuevos productos en cuanto a servicios
- Integración entre organizaciones del sector
- Mayor acceso a redes sociales y de comunicación.
- Este sector es dinámico y con crecimiento.
- Mejora en la percepción del servicio.
- Continúa intención de los clientes en compra de nuevas tecnologías.

1.1.9.6 Riesgos y amenazas.

✓ Debilidades

- Poco personal de trabajo de ventas.
- No existe un plan de mercadeo consistente que permita garantizar el crecimiento constante de la empresa.
- Limitado uso de las plataformas virtuales.
- Débil difusión de las actividades prestadas a través de herramientas web.

✓ **Amenazas**

- Cambios en la normatividad que puedan afectar la actividad.
- Mayor presencia de competidores extranjeros en Colombia.
- Planes de venta desarrollados por las empresas prestadoras de servicios TIC.
- Posible cambio regulatorio sobre la prestación de servicios.
- En el mercado existen compañías pares que están creciendo.
- Limitado acceso y buen uso de redes sociales.
- Incertidumbre económica y política.

1.1.10 Productos o servicios.

Los servicios que presta la empresa son:

- ✓ Integración de plataformas para mejorar la eficiencia de los negocios y aumentar la productividad.
- ✓ Gestión del ciclo comercial de la venta de manera no presencial (Voz, SMS, Chat, Email, Social Media).
- ✓ Automatización de procesos generando trazabilidad en los negocios.
- ✓ Automatización de procesos internos para captura y procesamiento de la información en campo por medio de soluciones móviles inteligentes.
- ✓ Monitorea y gestiona en tiempo real generando comodidad y portabilidad para localizar los elementos más importantes para las compañías.
- ✓ Comercialización de Productos Tecnológicos. Tablet, celulares, accesorios de celulares marca Samsung.

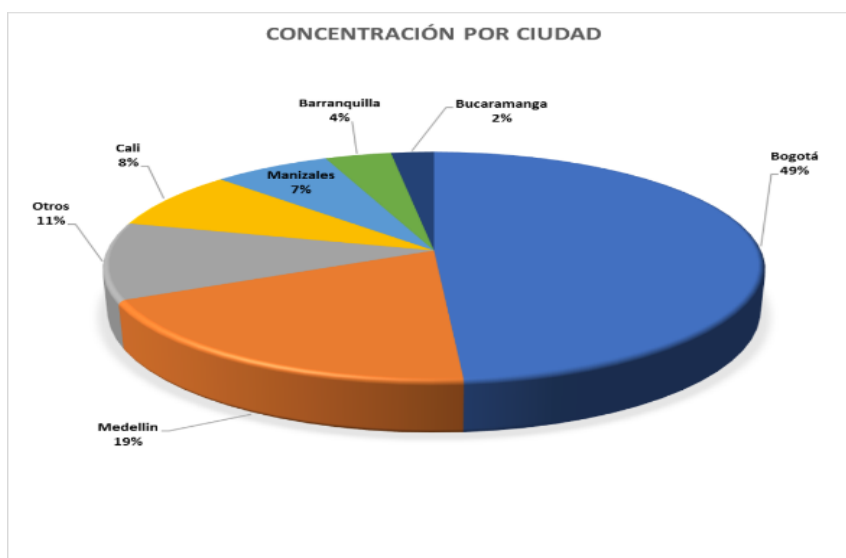
1.2 EL MERCADO

1.2.1 Tamaño del Mercado:

Hoy esta industria está altamente concentrada en Bogotá, aunque hay ciudades que han tomado relevancia, como Armenia y Pereira, además de Cali, Medellín y Barranquilla.

Según el artículo de la Revista Dinero del 22 de junio del 2017², indica que la capital del país reúne a casi la mitad de las empresas de outsourcing en el territorio nacional, con 49% frente a Medellín, que cuenta con 19%, Cali que tiene 8% y Barranquilla representa 4%. Dentro del sector de outsourcing en Bogotá, el BPO es el que tiene mayor participación, con 41% del total de empresas registradas. En este artículo citan además las palabras de Juan Gabriel Pérez, director ejecutivo de Invest in Bogotá, en el cual “considera que el sector de BPO tiene un importante potencial de crecimiento en Bogotá Región y se encuentra priorizado dentro de la estrategia de especialización inteligente de la ciudad”.

Grafica 1. Concentración del sector de Outsourcing por ciudades en Colombia 2017



Fuente. <http://www.dinero.com/edicion-impresa/negocios/articulo/tercerizacion-de-servicios-en-colombia-2017/246830>

La Comisión de Regulación Comunicaciones ha identificado tres formas diferentes de comercialización de esto servicios³:

²<http://www.dinero.com/edicion-impresa/negocios/articulo/tercerizacion-de-servicios-en-colombia-2017/246830>

³https://www.crcom.gov.co/recursos_user/Actividades%20Regulatorias/Regimen_comercializacion/DocumentoFinal.pdf

- ✓ **Comercialización de Redes:** Consiste en la oferta de acceso desagregado a elementos y funciones de red por parte de un proveedor de red a proveedores de servicios o a otros proveedores de red, quienes utilizarán los elementos y funciones desagregados como un insumo para la prestación de sus propios servicios.

- ✓ **Comercialización de Servicios:** Consiste en la puesta a disposición de un servicio por parte de un mayorista a otro mayorista para que este lo revenda al usuario final (agregando valor o modificándolos) o a otros proveedores de redes o de servicios.

- ✓ **La Reventa:** se considera un caso particular de la comercialización de servicios en donde un comercializador compra un servicio a un operador de red o proveedor de servicios a un precio determinado y lo revende a un precio superior, incluyendo sus costos minoristas y margen de ganancia o de utilidad.

1.2.1.1 Clientes actuales.

Actualmente SKYONE SAS cuenta con un cliente en BPO. La empresa de telecomunicaciones de Bogotá (ETB) que presta servicios especialmente con cobertura en soluciones fijas en el área metropolitana de Bogotá y a nivel nacional, tiene gran potencial gracias a sus servicios en fibra óptica, banda ancha y televisión interactiva digital, y móviles 4G, su mercado está dirigido a hogares, empresas y gobierno.

El Servicio que gerencia la compañía es la tercerización del proceso de comercialización de servicios de telecomunicaciones fijas y móviles mediante una fuerza comercial de más de 200 personas con presencia en los canales Calle, y punto de venta Tiendas de Experiencia y Centros comerciales a nivel nacional, gestión integral desde registro de ventas hasta la instalación del servicio.

1.2.1.2 Clientes potenciales.

Los clientes potenciales que tiene la compañía son:

Claro. Es una subsidiaria de América Móvil, el proveedor líder de servicios de telecomunicaciones en América Latina con operaciones en 18 países del Continente Americano y del Caribe. Un excelente conocimiento de la región. Una sólida estructura de capital, con una fuerte posición como la empresa líder en el

sector de telecomunicaciones móviles de América Latina y la cuarta más grande del mundo en términos de suscriptores proporcionales⁴.

Supercable: Es una compañía venezolana que se dedica a suministrar servicios de televisión por cable e Internet en las principales ciudades de Venezuela y Colombia, Fue fundada en 1993, es la cuarta operadora de televisión de pago de Venezuela, en Colombia, al cierre de 2006, SuperCable contaba con 35.000 usuarios, ocupando el segundo lugar en Bogotá⁵.

1.2.2 Descripción de la Competencia.

Haciendo un estudio del mercado de la tercerización de servicios de telecomunicaciones encontramos que existen varias multinacionales en Latinoamérica con gran fortaleza en el servicio y prestación y con mecanismos de fuerza de venta y servicio especializado como los son:

- ✓ **SUTHERLAND:** Es una empresa de transformación de procesos la cual reconstruye los procesos para la era digital mediante la combinación de ideas de diseño y datos impulsados por análisis. Sus transacciones son de alrededor de 43 millones al mes en una columna vertebral digital que abarca 19 países alrededor del mundo para más de 120 clientes⁶.
- ✓ **SILEC COMUNICACIONES SAS:** Es un canal que lleva una trayectoria de diez años en el mercado; el cual ofrece sus servicios de venta instale para las distintas líneas de productos ofrecidos por ETB a nivel nacional tales como: telefonía móvil y productos hogar como internet, televisión y telefonía fija en cobre y fibra⁷.
- ✓ **TELEPLUS DIGITAL:** Es una organización con experiencia de diecisiete años, líder en el sector de las telecomunicaciones. Cuenta con una estructura administrativa y comercial que le permite atender el sector corporativo e individual, ofreciendo un portafolio de productos y servicios con alto un grado de calidad y eficiencia⁸.
- ✓ **EFICACIA:** Es una empresa líder en talento y soluciones cuya finalidad es ofrecer servicios estratégicos y de gestión, que abarcan las áreas de talento humano y procesos administrativos agregando valor al negocio. Suministra y

⁴ <http://www.claro.com.co>

⁵ <http://www.supercable.co/>

⁶ <https://www.sutherlandglobal.com/>

⁷ <https://silec.com.co/>

⁸ <http://www.teleplus.com.co>

administra personal basado en perfiles comerciales y objetivos establecidos por los clientes⁹.

- ✓ UNISONO: Es una multinacional enfocada en la mejora de la experiencia de clientes en todos los ámbitos de relación: contact center multicanal, business process services (BPS) y consultoría. Como partner estratégico Unísono genera capas de valor con la gestión global de procesos de negocio¹⁰.
- ✓ CONVERGYS: Es una multinacional en la Industria de call center y BPO con el unico objetivo de ayudar a empresas a entregar el mejor servicio de la alta calidad y crear experiencias memorables¹¹.
- ✓ ALLUS GLOBAL BPO CENTER: Es la compañía líder en América Latina en la provisión de soluciones de Contact Centers y BPO. Con presencia en Argentina, Colombia, Perú, Estados Unidos y España y prestación de servicios en tres idiomas atiende con costos competitivos y eficacia operacional a los mercados de América y Europa. Brinda servicios de valor y excelencia a una vasta gama de industrias convirtiéndose en una extensión de la empresa del cliente, atendiendo sus procesos con innovación, creatividad y conocimiento¹².

En cuanto a las empresas locales con mayor fuerza en el país, el 83% están ubicadas en la ciudad de Bogotá y el 16% en Valle del Cauca y Atlántico respectivamente.

Si se compara la fuerza de ventas en el año 2016 en la ciudad de Bogotá, las empresas cuyos ingresos fueron los más altos son CONEXRED S.A. y FULLCARGA COLOMBIA S.A. abarcando el 70% de las ventas en la ciudad.

- ✓ CONEXRED S.A es una compañía de capital 100% colombiano fundada en el año 2004. Actualmente cuenta con una red de puntos de venta con cobertura nacional, cuya sede principal se encuentra ubicada en la ciudad de Bogotá. Desarrolla redes de distribución de productos y servicios a través de medios electrónicos permitiendo que terminales ubicadas en los puntos de venta se conviertan en generadores de ingresos para los establecimientos comerciales. Su principal accionista es: GRUPO H&H empresa familiar establecida en los

⁹ <https://www.eficacia.com.co>

¹⁰ <http://www.grupounisono.co/>

¹¹ <http://www.convergys.com/>

¹² <http://www.grupokonecta.com>

años 80. Durante su trayectoria H&H ha fundado más de 20 compañías de primer nivel en diferentes sectores. Sus principales intereses están en los sectores: automotriz, petrolero, infraestructura y telecomunicaciones, con participación activa en cada uno de estos¹³.

- ✓ FULLCARGA COLOMBIA S.A. Es una empresa de origen español que cuenta con avanzada tecnología para realizar transacciones electrónicas. El principal core del negocio de Fullcarga es la venta de recargas virtuales de teléfonos celulares. La cartera de productos cuenta también con pines de telefonía fija y larga distancia, pines de internet y otros servicios prepagos. Ofrecen a los clientes una solución rápida, cómoda y segura con diversos formatos tecnológicos que posibilitan llegar a cada rincón del país. En toda la red de ventas cuenta con diferentes tecnologías adaptadas a cada comercio¹⁴.

1.2.3 Participación de la empresa y de su competencia en el mercado.

SKYONE SAS brinda a sus clientes soluciones con herramientas innovadoras fáciles, basadas en el cubrimiento de las necesidades de sus clientes cumplimiento sus expectativas con un proceso comercial excelente, gracias a esto sus esfuerzos logran posicionarlo en el mercado, como una empresa eficiente la cual logra un crecimiento en captación en un mayor número de clientes.

Confrontamos a la empresa en estudio con compañías pares que tienen unas características similares en estructura de ventas a SKYONE SAS S.A.S., de las cuales tomamos seis ubicadas en la ciudad de Bogotá y se obtuvo del análisis histórico de los últimos tres años la empresa que abarca la mayor parte de las ventas históricamente en el mercado es MOVILWAY COLOMBIA SAS, seguido de DISCOVERY COMMUNICATIONS COLOMBIA LTDA con 68% y 14% respectivamente en el año 2016 estructura que se mantiene en los tres últimos años.

MOVILWAY COLOMBIA SAS Es el Global Partner de Telefónica en Latinoamérica para la integración de plataformas para la venta de recarga electrónica de Movistar. Cuenta con estándares de alto nivel y un equipo multifuncional capacitado¹⁵.

¹³ <https://www.cxr.com.co>

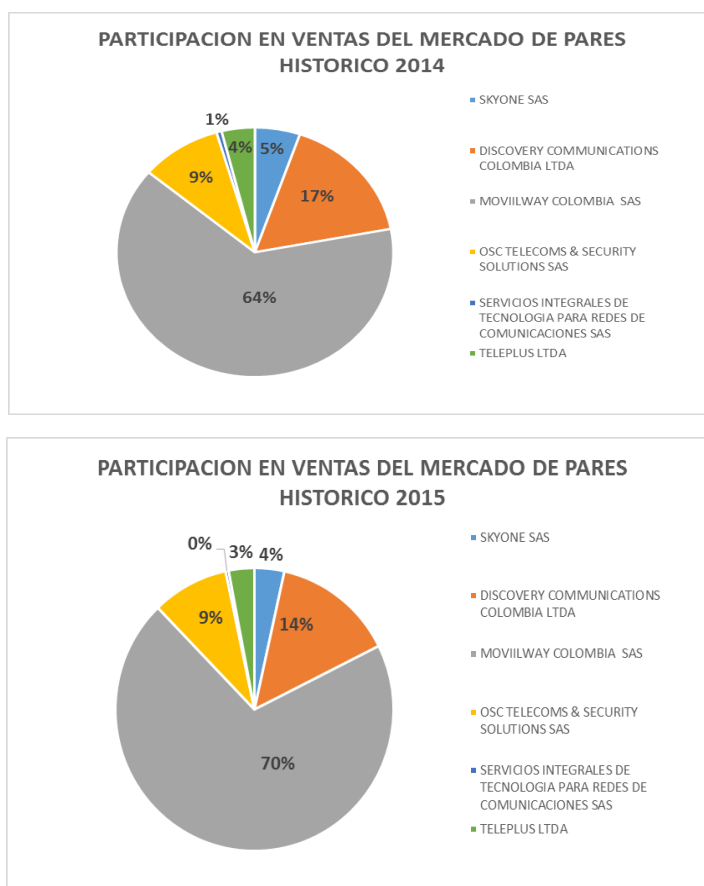
¹⁴ <http://www.fullcarga.com.co/>

¹⁵ <http://movilway.com/>

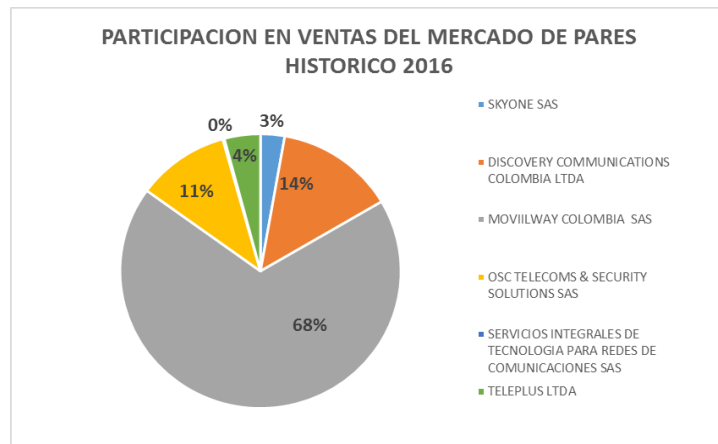
DISCOVERY COMMUNICATIONS COLOMBIA LTDA se fundó en el año 2011 y la línea de negocio de la compañía incluye la difusión de programas de televisión, visión y textual por suscripción o pago¹⁶.

En los últimos tres años SKYONE SAS S.A.S. ha mantenido un mercado entre 3% y 5% en el periodo observado, sin mostrar un crecimiento en ventas sino más bien perdiendo campo de acción dentro del sector de servicios de telecomunicaciones.

Grafica 2. Participación histórica de ventas en el mercado de empresas pares en Bogotá del 2014 al 2016



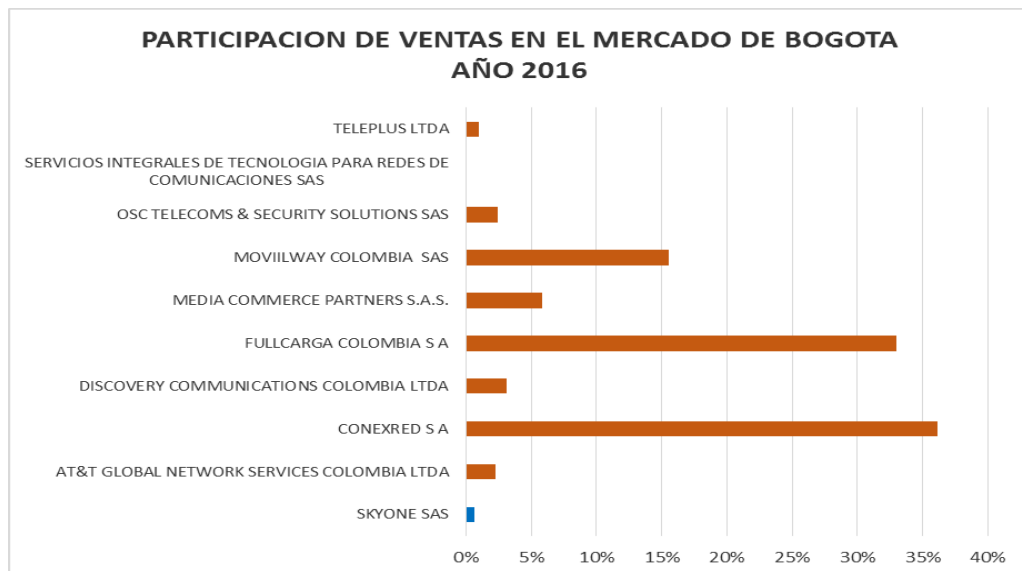
¹⁶ <http://www.latam.discovery.com/colombia/>



Fuente. Elaboración propia datos tomados del SIREM

Sin embargo en la participación de ventas de las empresas dedicadas al servicio de tercerización en Bogotá podemos observar que las que tienen mayor fuerza son Conexred S.A. y Fullcarga con el 33% y 36% respectivamente.

Grafica 3. Participación de ventas en el mercado local en el año 2016



Fuente. Elaboración propia datos tomados del SIREM

1.3 PROCESO DE COMERCIALIZACION DE LA EMPRESA

1.3.1 Descripción del proceso.

A continuación veremos en la Figura 2, el proceso llevado a cabo por la empresa para la prestación de los servicios prestados.

En este proceso interactúan varios actores importantes en la cadena de generación de valor entre los cuales se pueden ver en los canales de ventas supervisores de canal atentos a la consolidación de las metas en ventas y del servicio al cliente y personal especializado en la gestión según el canal al que corresponda.

De igual manera en el proceso de ventas se hace retroalimentación con los clientes para validar la satisfacción con el servicio prestado y la efectividad de los colaboradores en la gestión de ventas de los servicios.

Figura 2. Descripción del proceso de SKYONE SAS

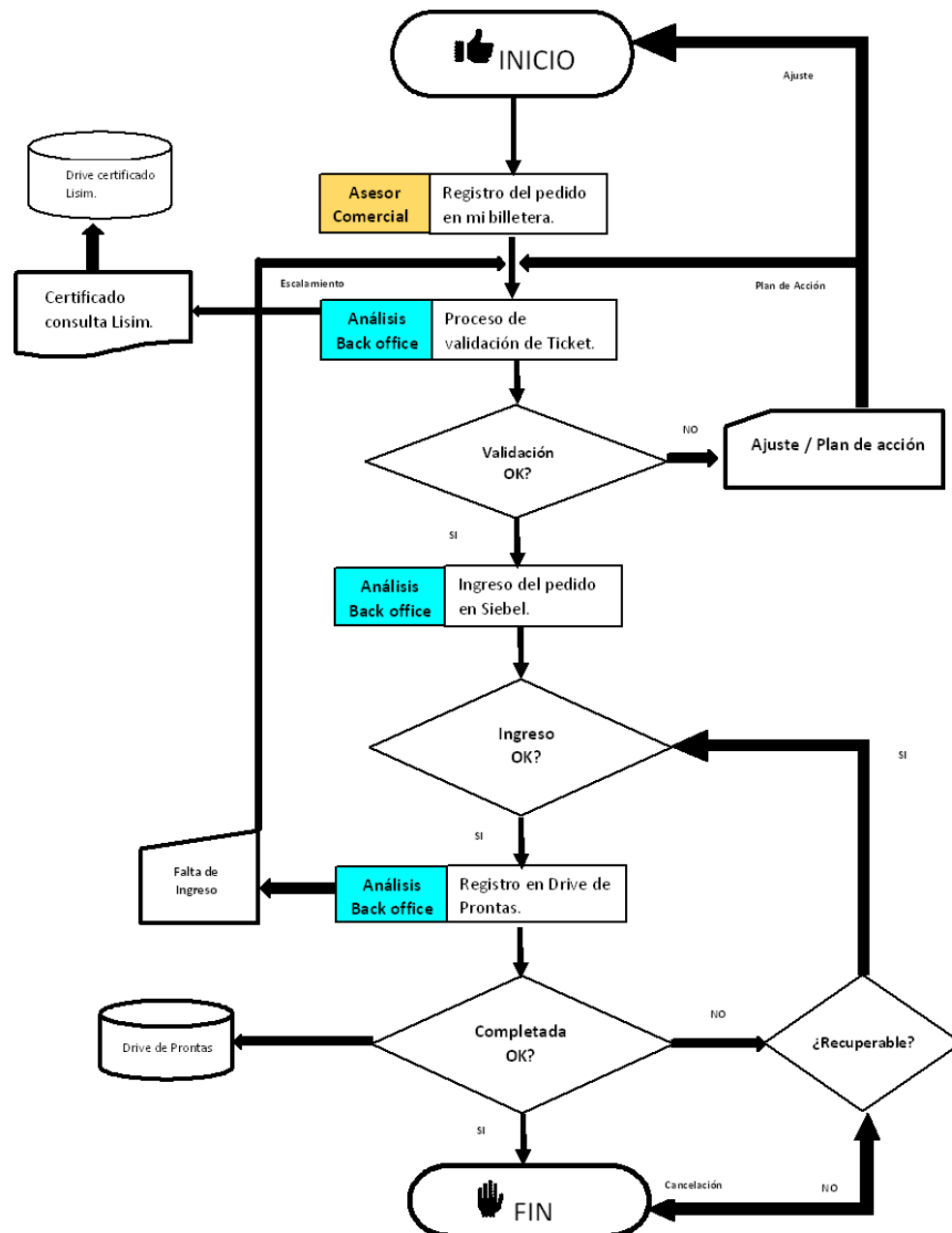


Fuente. Datos suministrados por la empresa SKYONE SAS

1.3.2 Diagrama del proceso.

La Figura 3. Hace referencia al diagrama de proceso general de la empresa SKYONE SAS que inicia desde el registro de pedidos en las plataformas tecnológicas y finaliza con el registro en drive de las prontas.

Figura 3. Diagrama del proceso de SKYONE SAS



Fuente. Datos suministrados por la empresa SKYONE SAS

1.3.3 Equipos e Instalaciones.

La superficie útil de la empresa es de xxx m² distribuido en una zona oficinas y salones de capacitación dividido en dos plantas distribuidas en, primera planta y segunda planta.

PRIMERA PLANTA. Dentro de esta primera planta encontramos las siguientes zonas divididas en oficinas para cada departamento, recepción, zona de alimentación, operaciones, logística, analistas Back office, asesores comerciales, salones de capacitación, bodega 1 de inventario de aseo y papelería, bodega 2 archivo, bodega 3 inventario sobrante de la línea de negocio Samsung.

SEGUNDA PLANTA. Dentro de la segunda planta están ubicados los departamentos de gerencia: genera, comercial, financiero, contable, administrativo, IT, talento humano, sala de juntas área gerencia, sala de juntas área comercial.

Las dos plantas están dotadas con salas, televisores grandes para las presentaciones, tableros, computadores, servidor, teléfonos, archivadores, muebles, salas pequeñas en diferentes secciones de la planta uno y planta dos.

CANALES DE COMERCIALIZACION. PUNTO DE VENTA Y CALLE. Se encuentran ubicados en diferentes zonas de la ciudad de Bogotá, distribuidos en centros comerciales y locales externos, 18 puntos de venta y zonas de la calle.

1.3.4 Capacidad Instalada.

Toda la zona de oficinas salones y bodegas adaptadas, le permiten a SKYONE SAS desarrollar su sistema comercial, atendiendo los requerimientos del cliente de una forma óptima y efectiva, en las plantas uno y dos ubicadas en un mismo terreno de acuerdo con el presente estudio se encuentran ubicadas entre las plantas uno y dos, y los canales de comercialización 278 personas laborando.

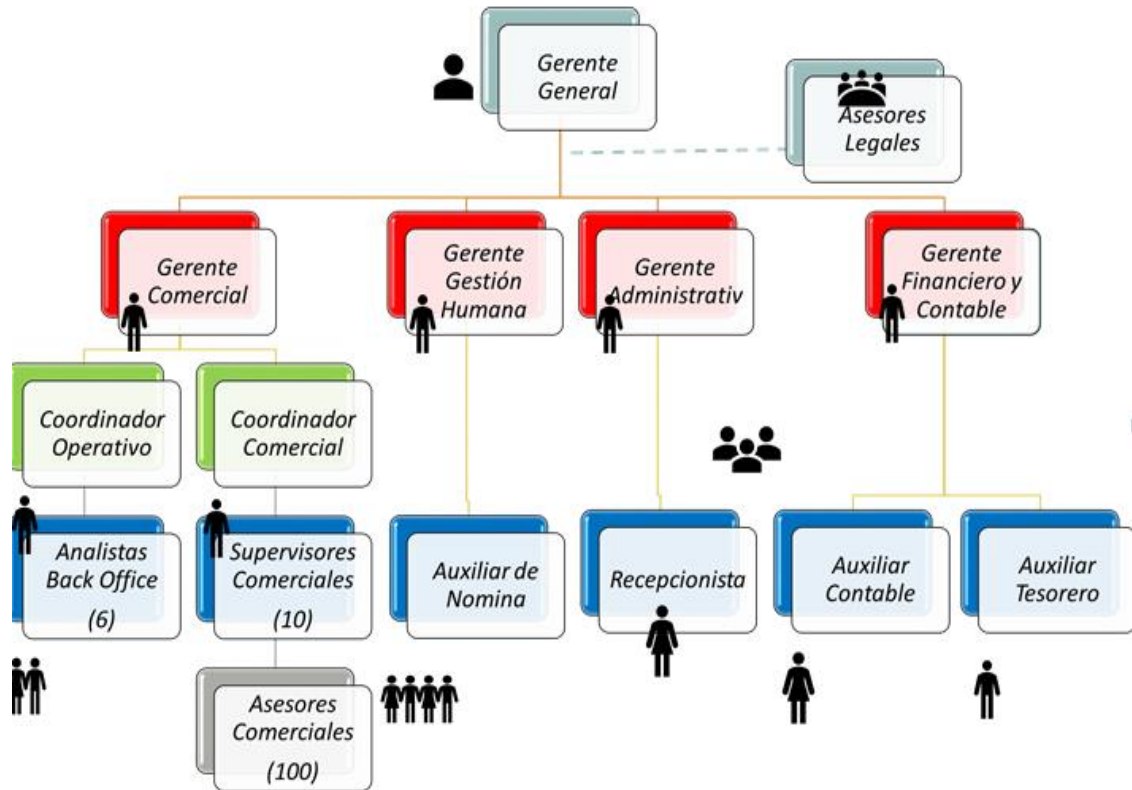
1.3.5 Manejo de Inventarios.

Dentro de las políticas que tiene SKYONE SAS para el manejo de los inventarios se tiene el monitoreo constante de las existencias de los productos que más rotación tienen mediante los diferentes desarrollos tecnológicos propios Mercurio.

1.4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

1.4.1 Organigrama de la empresa.

Figura 4. Organigrama de SKYONE SAS



Fuente. Datos suministrados por la empresa SKYONE SAS

Gerente General. Es el encargado de la planeación estrategias y de gestión, velar por la estructura y control de los temas administrativos, mercadeo y ventas, y de un óptimo desarrollo de la organización integrando todas las áreas de la misma.

Asesores Legales. Encargados de brindar seguridad en los temas jurídicos a la empresa velando por el cumplimiento de sus deberes con los diferentes entes gubernamentales y de vigilancia que existen legalmente en Colombia.

Gerente Comercial. El perfil de este funcionario tiene la misión de estructurar, organizar y definir procedimientos comerciales que permitan el crecimiento de la empresa a nivel de ventas y reconocimiento en el sector de outsourcing comercial y demás sectores de la economía colombiana.

Gerente de Gestión Humana. Elaborar y controlar el proceso de reclutamiento, selección, ingreso e inducción del personal, a fin de asegurar la elección de los candidatos más idóneos para los puestos de la organización, mediante la aplicación de los procedimientos formales programados para facilitar al nuevo trabajador toda la información necesaria acerca de la estructura organizacional, funciones, objetivos de la empresa, política y objetivos de la calidad, de su puesto de trabajo, facilitando la adaptación del trabajador y su participación e identificación activa en la empresa.

Gerente Administrativo. Realizar la eficaz y eficiente administración de los recursos financieros y físicos utilizados para el cumplimiento de las metas de la empresa, controlando y evaluando las actividades de compras, suministro, presupuestación, costeo pago de obligaciones y registro contable que se realizan para el logro de los objetivos de la empresa.

Gerente Financiero y Contable. Funcionaria encargada de planear, organizar, administrar y garantizar la exactitud de la información financiera y contable, por medio de la planeación estratégica de flujo de caja, planeación de presupuesto anual, planear junto con la revisoría fiscal y el contador el cierre fiscal y su efecto contable, responder por la eficiente administración de los recursos financieros y físicos de la empresa.

Coordinador Operativo. Funcionario encargado del proceso columna vertebral de la empresa desde la recepción del pedido enviado por el cliente hasta el envío, seguimiento y entrega al cliente, apoyado a los asesores comerciales y Back Office.

Coordinador Comercial. Este funcionario es el encargado de apoyar directamente la dirección comercial con la asignación de algunos mercados específicos y la programación de ferias y eventos en los que pueda participar la empresa.

Analistas Back office. Manejo del aplicativo call center, seguimiento administrativo y operativo de las asignaciones a las agendas de los asesores de

calle por medio de los tiket de confirmación de instalaciones del paquete ofrecido por el cliente ETB, y reportes de incumplimiento, y frecuentes quejas de los clientes, realización de informes, control y seguimiento diario.

Supervisores Comerciales. Preparar los Pronósticos de ventas, preparar los pronósticos de Gastos, buscar y elegir otros canales de distribución y venta, investigar, sugerir y elaborar planes promocionales: regalos, ofertas, canjes, descuentos, bonificaciones, crear programas de capacitación y adoctrinamiento para toda la fuerza de ventas.

Recepcionista. Profesional que atiende a los clientes internos, externos y proveedores.

Auxiliar de Nomina. Ejecutar la liquidación de la nómina del personal que labora en la Institución, calculando y verificando los datos correspondientes para su elaboración, a fin de asegurar el oportuno y correcto pago al personal.

Auxiliar de Tesorería. Funcionario encargado del seguimiento con su equipo de trabajo del recaudo de las cuentas por cobrar clientes y de las variaciones y aprobación de las nuevas cuentas.

Auxiliar Contable. Funcionario encargado de analizar, verificar e ingresa la información contable y operativa de SKYONE SAS S.A.S. Al sistema contable HAELISA.

Asesores Comerciales. El perfil del ejecutivo comercial fue creado para la creación de nuevas cuentas, mantenimiento de clientes.

1.4.2 Nomina.

Dentro del proceso de elaboración de nómina se realiza por separado en tres secciones la nómina administrativa, la nómina operativa comercial, y la nómina por temporales, a los cuales se les realiza el pago salarial más todas las prestaciones laborales exigibles.

Tabla 1. Resumen de nómina SKYONE año 2016

RESUMEN NOMINA AÑO 2016	
Nomina Administrativa Directa	637.653.150
Nomina Operativa Comercial Directa	3.089.928.047
Nomina Temporales	2.731.930.139
TOTAL NOMINA AÑO 2016	6.459.511.336

Fuente. Elaboración propia. Datos suministrados por SKYONE.

2. EL PROBLEMA

2.1 JUSTIFICACIÓN

La valoración de las empresas es una herramienta útil para el buen desarrollo de las empresas y su gestión de valor, es por esto que mediante este trabajo se busca hacer una evaluación histórica de los resultados de la compañía SKYONE SAS y realizar proyecciones basadas en estrategias de mejora planteadas en el movimiento financiero de la compañía. Este análisis beneficiara a la empresa brindándole mecanismos que le permitan aumentar el valor de la empresa y realizar las modificaciones pertinentes para obtener mejores resultados y reducir los riesgos en su gestión.

2.2 OBJETIVOS

2.2.1 Objetivo general.

Realizar una modelación de estrategias financieras que permitan evaluar la efectividad de nuevos proyectos en la empresa SKYONE SAS, con el fin de superar la crisis presentada con la entrada a la ley 1116 de insolvencia.

2.2.2 Objetivos específicos

- ✓ Determinar posibles soluciones a la situación que presenta la empresa actualmente, mediante análisis de los estados financieros y de los procesos utilizados para el manejo administrativo y financiero.
- ✓ Diseñar un modelo financiero que represente la realidad de la empresa y de esta forma proyectar los estados financieros convirtiéndose en una herramienta útil que facilite la toma de decisiones.
- ✓ Evaluar financieramente los nuevos proyectos que está diseñando SKYONE SAS actualmente con aliados estratégicos, con el fin de superar la crisis de insolvencia a partir de la ley 1116.

2.3 MARCO REFERENCIAL

A continuación, se presenta una lista de conceptos que debido a su relevancia para la gestión del valor pueden afectar el desarrollo del trabajo y se utilizaran como herramientas para el desarrollo del mismo:

2.3.1 Entorno económico.

Según Chiavenato, “el mundo es de sociedades institucionalizadas y compuestas por organizaciones”¹⁷. Por tanto se define entorno como aquello que es ajeno a la empresa, Sáez afirma “que el entorno son todos aquellos factores externos a la empresa que tienen influencia significativa en la estrategia empresarial y que la misma no puede controlar”¹⁸. Para estudiar el entorno es necesario definir algunos factores que no están vinculados directamente con las compañías pero que influyen en sus decisiones, el micro económico y el macro económico. El micro económico es el conjunto de variable que la empresa puede influir de algún modo como es el caso de clientes, proveedores, competidores y recurso humano. El macro entorno son las variables que influyen en la empresa y que se encuentra fuera del control posible como inflación, tipos de interés, la tasa representativa del mercado, impuestos etc., convirtiéndose en condiciones generales de la economía, la tecnología, la política y los hechos fortuitos, contar con un buen análisis del entorno económico amplía las posibilidades a las empresas de mitigar y afrontar situaciones coyunturales que se presenten.

¹⁷ CHIAVATO, Idalberto. Introducción a la teoría general de la administración. México: Edición McGraw-Hill, 2007. 4 p

¹⁸ F. SAEZ, Vacas, GARCIA, Oscar, PALACIO, Javier, ROJO, Pedro. La innovación tecnológica de las empresas. Universidad Politécnica de Madrid, 2009. 4 p

Una vez definidos los factores con los que se mueve la empresa, se mide la capacidad de esta para responder a las exigencias que el entorno propone. Esta medición se denomina diagnóstico financiero, evalúa la capacidad que se tiene la empresa para responder a compromisos financieros, adelantar adecuadamente programas de inversión y fundamenta criterios para orientar planes para mejorar márgenes y dar correctivos en caso necesario.

2.3.2 Diagnóstico financiero.

Se entiende como la evaluación de la situación financiera de la empresa plasmada en los estados financieros históricos donde será posible analizar la evolución de la estructura y los resultados del negocio, con el objetivo de detectar las debilidades, fortalezas y riesgos del negocio. La información contenida en los estados financieros es la evaluada en primera instancia permite apreciar las diferentes transacciones realizadas por la empresa y sus variaciones de un periodo determinado, apoyada en diferentes análisis de indicadores financieros. La contabilidad muestra cifras históricas, hechos cumplidos, que no necesariamente determinan lo que sucederá en el futuro. Se hace necesario, por lo tanto, recurrir a otro tipo de información cuantitativa y cualitativa que complemente la contable y permita conocer con precisión la situación del negocio. Es así como un análisis integral debe hacerse utilizando cifras proyectadas (simulación de resultados, proyección de estados financieros, etc.), información cualitativa interna (ventajas comparativas, tecnología utilizada, estructura de organización, recursos humanos, etc.), información sobre el entorno (perspectivas y reglas de juego del sector, situación económica, política y social del país, etc.) y otros análisis cuantitativos internos tales como el del costo de capital, la relación entre el costo, el volumen y la utilidad, etc.

Según García¹⁹ es un conjunto de metodologías usadas para analizar la situación de la compañía, esto con el fin de tomar de decisiones adecuadas en cuanto a incrementos de precios, de volumen de servicios, de empleados, de proveedores. El resultado del diagnóstico financiero será la obtención de información histórica y detallada de la información financiera y económica de la empresa.

Para el caso de SKYONE SAS se requiere determinar la liquidez, rentabilidad y endeudamiento con el fin determinar su estado actual que le permita la toma

¹⁹ GARCIA, Oscar. Administración financiera, fundamentos y aplicaciones. Medellín. 4ª Edición. p. 3

decisiones y el control de las áreas involucradas para su crecimientos económico y estructural.

2.3.3 Análisis financiero.

A continuación, Ochoa²⁰ ofrece una definición de cada uno de los estados financieros:

- ✓ **Balance general:** Es un estado financiero que presenta la situación financiera de una entidad, en el que se muestran los bienes y derechos que son propiedad de la empresa (activos), las deudas y obligaciones contraídas por la empresa (pasivos) y el patrimonio de los socios o accionistas (capital contable), y se indican a una fecha determinada.
- ✓ **Estado de resultados:** Es un documento contable que presenta cómo se obtuvieron los ingresos, los costos y los gastos, y la forma en la que se obtuvo la utilidad o la pérdida neta como resultado de las operaciones de una entidad durante un periodo determinado.
- ✓ **Estado de cambios en la situación financiera:** Es un estado financiero basado en el flujo de efectivo, y que muestra la procedencia de los recursos, ya sea que la misma operación normal los genere o se consigan mediante financiamientos; también señala el destino de esos recursos, ya sea a la inversión en activos o los observe la misma operación normal de la empresa.
- ✓ **Estado de variaciones en el capital contable:** Es un documento contable que muestra un análisis de los cambios en las cuentas de capital, es decir, en los cambios en la inversión de los propietarios durante un período determinado.
- ✓ **Estado de costo de producción y costo de producción de lo vendido:** Es un estado financiero que se utiliza para las empresas industriales y que muestra la inversión en cada uno de los elementos que participan en la elaboración de un producto, y después la venta de éste a precio de costo.

En cuanto a las etapas de la toma de decisiones Ochoa²¹, nos brinda la siguiente información:

²⁰ Ochoa Setzer, G. (2012). *Administración Financiera*. Mexico D.F.: McGraw-Hill Interamericana.

²¹ Ochoa Setzer, G. (2012). *Administración Financiera*. Mexico D.F.: McGraw-Hill Interamericana.

- ✓ **Buscar información financiera:** Se refiere a obtener toda la información financiera de la empresa, actualizada o de periodos anteriores, para conocer el comportamiento de cada una de las cuentas que componen a los estados financieros.
- ✓ **Análisis de la información financiera (métodos):** Una vez que se obtiene la información se aplican los métodos de análisis financiero para generar los resultados que permitan tener una panorámica diferente de los sucesos dentro de la organización.
- ✓ **Evaluación de los resultados:** Consiste en la interpretación de los resultados obtenidos después de haber aplicado diferentes métodos de análisis de la información y con base en ellos tomar decisiones.
- ✓ **Toma de decisiones:** Ahora, con este escenario de la organización, se deben establecer estrategias que permitan mejorar el accionamiento de la empresa en los diferentes rubros, para hacerla competitiva y rentable, que es el objetivo del administrador financiero. Aunque el Objetivo Básico Financiero se define como la maximización del patrimonio de los propietarios, paradójicamente y por muchos años los gerentes no han sido consecuentes con este propósito.

2.3.4 Planeación financiera.

En general puede decirse que los pilares fundamentales de la planeación financiera de la empresa son la técnica de proyección de estados financieros, el presupuesto del efectivo y el proceso general presupuestario. A través de estos tres elementos la administración llega a conformar el paquete de información necesaria para el adecuado control y toma de decisiones.²²

Los recursos financieros son de alta importancia dentro de una organización, por esto es necesario usarlos de forma adecuada aprovechando de mejor manera las inversiones que se realicen. Por tanto, se debe realizar una Planeación Financiera en la cual se trazan los objetivos que permitirán que la empresa crezca a los niveles proyectados.

Para Vásquez “la planeación financiera es la columna vertebral de las empresas. Sin ella no se sabrá si se dispone de suficiente efectivo para respaldar las operaciones o si se necesita financiamiento bancario. Es importante una buena

²² GARCIA, Oscar. Administración financiera, fundamentos y aplicaciones. Medellín. 4ª Edición. p. 3

planeación donde se revisen los ingresos y los gastos periódicos, se tengan presentes así como las ventajas competitivas de la empresa y además su debilidades, se pueden trazar planes de desarrollo viables que permitan obtener éxitos financieros en los periodos de tiempo estipulados”²³.

Según Myers, Allen y Brealey “Los estados financieros no sólo ayudan a entender el pasado, también ofrecen un punto de partida para desarrollar un plan financiero para el futuro. Aquí es donde se requiere que las finanzas y la estrategia se integren. Un plan financiero coherente demanda la comprensión de la forma en que la empresa puede generar rendimientos superiores en el largo plazo, por la industria que ha elegido y por la manera en la que se ubica en ella”²⁴.

Adicional a lo anterior “Cuando las compañías preparan un plan financiero, no sólo consideran los resultados más probables, también se preparan para lo inesperado. Una forma de hacer esto es determinar las consecuencias del plan de acuerdo con el conjunto de circunstancias más probables y luego usar el análisis de sensibilidad para variar uno a uno los supuestos. Otro enfoque es analizar las consecuencias de diferentes escenarios posibles”. El fundamento de la planeación financiera es determinar en qué situación se halla la empresa y hacia donde se proyecta. Sin una estrategia adecuada se está exponiendo a problemas financieros y al fracaso.

El uso de cifras proyectadas permite al gerente tomar decisiones más ajustadas a la realidad de la empresa en la medida en que la obtención de dichas cifras obedece a la confrontación de la información histórica con las expectativas de la empresa y los objetivos que con base en ellas se ha trazado la gerencia.

El objetivo principal de la proyección de estados financieros es la medición del efecto que sobre la situación financiera de la empresa puede tener diferentes alternativas de decisión que en un momento determinado tenga la gerencia. Aunque uno de los objetivos del proceso general de presupuestación de la empresa es también obtener los estados financieros, reflejo de las decisiones que se ha planeado tomar, existe una gran diferencia entre estos dos métodos.

²³ VASQUEZ, Lucio. Apuntes en Finanzas II. 2009. 1 p.

²⁴ MYERS, Brealey. Principios de finanzas corporativas. Mc GrawHill. 2010. 804 p

En la proyección de estados financieros se utilizan cifras globales referentes a los diferentes aspectos de la empresa, es decir, no requiere de muchos detalles en las cifras. Por ejemplo, a efectos de considerar los costos de producción no requerirá que estos sean desglosados por departamentos o procesos; o en el caso de las ventas, puede que no requiera de su análisis por línea o por zonas. Además, considera periodos de tiempo relativamente amplios. Esto debido a que su objetivo no es el control de operaciones. Como ya se dijo, lo que pretende es proporcionar información global, pero suficiente, para que la administración pueda medir el efecto de las diferentes alternativas de decisión²⁵.

En cambio, en el proceso general de presupuestación se calculan con el máximo detalle todos los rubros que indicaran en la obtención de los estados financieros. Esto debido a que su objetivo fundamental es permitir el control de las operaciones a través de la comparación de las cifras que periódicamente produce la contabilidad, con las que previamente y con el mencionado detalle, ha preparado el departamento de planeación financiera (o su equivalente dependiendo de la estructura de organización de la empresa). Así, por ejemplo, el presupuesto de ventas se hará por líneas de producto, por sucursal, por zona, etc. Los costos de producción no solamente se presupuestarán por departamento, sino por cada tipo de costo. El periodo de tiempo que generalmente cubre este tipo de presupuestación es un año, detallado por meses. Comúnmente, al presupuesto así elaborado se le conoce con el nombre de “Presupuesto Maestro”.²⁶ El tercer elemento clave es el presupuesto de efectivo. Este es básicamente una herramienta para el manejo financiero a corto plazo.

Con el objetivo de analizar la información suministrada por SKYONE SAS, realizaremos proyecciones de los estados financieros a 5 años para observar el comportamiento y variación de las cifras, la liquidez, obtención de recursos, y su utilización para el mejoramiento de la toma de decisiones; y se dará una sugerencia a la empresa de implementar el presupuesto por cada proyecto, basándonos en la técnica del presupuesto maestro.

2.3.5 Evaluación de Proyectos.

Una vez entendido en el estado en que se encuentra la empresa y fijados los objetivos se revisa la viabilidad de la estrategia adoptada por tal motivo se realiza una Evaluación del Proyecto para obtener información acerca de los mercados insatisfechos, el total de costos y la rentabilidad de la inversión. Según Córdoba “la

²⁵ GARCIA, Oscar. Administración financiera, fundamentos y aplicaciones. Medellín. 4ª Edición. p. 3

²⁶ GARCIA, Oscar. Administración financiera, fundamentos y aplicaciones. Medellín. 4ª Edición. p. 3

evaluación de proyectos son propuestas económicas y técnicas para resolver problemas utilizando recursos humanos, materiales y tecnológicos”²⁷

La evaluación de proyectos se basa en la identificación de criterios para diseñar procesos de elegibilidad que garanticen la selección de alternativas viables tanto técnica como financieramente, la cual permite agilizar la toma de decisiones sobre la asignación de recursos. se encarga de construir toda la metodología necesaria para reducir al máximo cualquier posibilidad de pérdida financiera y contar con una base científica que sustente las inversiones realizadas. Con dicha metodología se usan diversas herramientas matemáticas que realizan los pronósticos necesarios, los cuales se basan en técnicas estadísticas entre las que se consideran regresiones lineales, análisis de mínimos cuadrados, entre otros.

En la evaluación de proyectos se realiza la proyección de flujos de efectivo con base en las expectativas que se tiene de la economía nacional e internacional, de los mercados y de la empresa. En estas proyecciones se estima el tiempo que tomará recuperar la inversión y la rentabilidad que se obtendrá de esta. Adicional a esto se pueden realizar a análisis de diferentes variables obteniendo diferentes escenarios, lo cual enriquece notablemente el proceso de toma de decisiones.

La herramienta mediante la cual se logran generar estos escenarios es el Modelaje Financiero mediante la cual se toman la mayor cantidad de elementos de la realidad para confirmar y predecir el comportamiento de la empresa. “Los modelos simplifican la realidad, partiendo de supuestos fuente que no siempre se cumplen. Una de la cualidad del analista es la de conocer bien el modelo que se escoge, de tal manera, que pueden verificar si las condiciones de la realidad que se pretenden estudiar se cumplen. Por otro lado, un buen modelo debe incluir la cantidad adecuada de elementos de la realidad que sean posibles, para confirmar o predecir el comportamiento”²⁸.

Según Baca, la evaluación de proyectos debe llevar las siguientes partes:

- ✓ Puntos generales de la evaluación de proyectos.
 - Instalación de una planta totalmente nueva.
 - Elaboración de un nuevo producto de una planta ya existente.
 - Ampliación de la capacidad instalada o creación de sucursales.
 - Sustitución de maquinaria por insolencia o capacidad insuficiente.

²⁷ Córdoba, Marcial. Formulación y Evaluación de Proyectos. Bogotá: ECOE, 2006. P.5

²⁸ Baca, Guillermo. Excel y la calculadora financiera. Bogotá: Fondo Educativo Panamericano, 2003

- ✓ La evaluación de proyectos como un proceso y sus alcances.

De acuerdo con el autor²⁹, En el estudio de evaluación de proyectos se distinguen tres niveles de profundidad. El más simple se le llama perfil, es el estudio inicial que, a partir de una idea basada en el juicio común y en términos monetarios, solo presenta cálculos globales. El siguiente nivel es anteproyecto, es el estudio que profundiza la investigación del mercado, detalla la tecnología a emplear, determina los costos totales, la rentabilidad económica, y es la base para que los inversionistas tomen una decisión. El nivel más profundo y definitivo es proyecto definitivo, este es un estudio final, el cual incluye la información del anteproyecto más los canales de comercialización para el producto, contrato de venta, actualización de las cotizaciones de la inversión y presenta planos arquitectónicos.

- ✓ La cadena de suministros y la evaluación de proyectos

La cadena de suministros utiliza un enfoque de sistemas como piedra angular y considera que la empresa como tal no termina en sus límites físicos, sino que se extiende más allá. Inicia con el sistema de proveedores de los proveedores de materia prima, luego sigue el sistema de los proveedores de materia prima, después el sistema empresarial, formado por todos los subsistemas o áreas que conforman una empresa manufacturadora, el siguiente sistema es el de distribución del producto, lo cual incluye los almacenes de los distribuidores y por último el sistema de ventas a los consumidores. Un componente adicional de la cadena de suministro lo constituye la llamada logística inversa que, propone que quien debe retirara y tratar los productos no vendidos e inservibles en el mercado, no es el distribuidor sino el productor.³⁰

- ✓ La evaluación de proyectos y planeación estratégica

La competencia entre empresas se genera a través de los activos que posee, conocimiento de tecnología, habilidades personales, reputación, cultura organizacional, etcétera. Lo cual dio lugar al concepto de estrategia competitiva, que es un plan para que la empresa adquiera una ventaja competitiva sustentable, para la obtención de dicha ventaja competitiva existen pilares básicos, como: la diferenciación del producto, que se debe entender como la elaboración del producto con características únicas que normalmente tiene algún secreto

²⁹ Baca Urbina, G. (2013). *Evaluación de Proyectos*. México: McGRAW-HILL/ INTERAMERICANA DE EDITORES S.A. DE C.V.

³⁰ Baca Urbina, G. (2013). *Evaluación de Proyectos*. México: McGRAW-HILL/ INTERAMERICANA DE EDITORES S.A. DE C.V.

tecnológico o un producto ya existente, pero a menor costo. Pero esto no se va a realizar con solo desearlo, por lo que se generó la planeación estratégica que comienza con la declaración de la misión, visión y los objetivos de la empresa.

Se incluyó en este trabajo la evaluación de proyectos, con el fin de buscar solución al problema de insolvencia que atraviesa actualmente SKYONE SAS, de esta manera se evaluarán las nuevas líneas de negocio en las que se encuentra trabajando actualmente con aliados estratégicos, con el fin de innovar nuevas oportunidades y productos en el mercado.

2.3.6 Modelaje Financiero.

El modelaje financiero consiste en relacionar cuantitativamente las variables económicas de un negocio a fin de poder predecir su desempeño futuro. Afirma Carmona³¹ del cual también podemos sustraer:

- ✓ Los modelos financieros no predicen el futuro. Solo facilitan el análisis de una situación empresarial con el fin de modelar la interrelación de las variables que intervienen en una decisión y facilitar la cuantificación del impacto futuro de esas decisiones.
- ✓ Los modelos financieros no remplazan el proceso de planeación de la empresa. Solo son un soporte para entender mejor las situaciones y cuantificar el riesgo de que se incurra al tomar una decisión de manera que a criterio de los directivos se puedan tomar mejores decisiones en el proceso de planeación.
- ✓ Los tipos de modelos que podemos trabajar son los Modelos físicos, Modelos análogos y los Modelos simbólicos.

Para desarrollar el objetivo principal del presente trabajo se diseñará un modelo financiero con el objetivo de analizar e interpretar la situación de la empresa, a partir de las diferentes variables que muestran el impacto y riesgo futuro en la toma de decisiones.

31 GUTIÉRREZ, Jairo. Modelos financieros con Excel, herramientas para mejorar la toma de decisiones empresariales. Bogotá. 2009

2.3.7 Finanzas corporativas.

Son un área de las finanzas que se encuentra en la forma en la que los directivos pueden crear valor con las decisiones financieras, las decisiones de inversión y financiamiento. Esta disciplina se divide en decisiones a corto y a largo plazo, las decisiones de inversión de capital son las opciones a largo plazo sobre los proyectos que recibe la inversión, ya sea para financiar la inversión con fondos propios o deuda, o el pago de los dividendos a los accionistas. El objetivo principal de las finanzas corporativas es maximizar el valor corporativo a la vez que la gestión de riesgo financiero de la empresa.³²

- ✓ *“Riesgo Financiero. Está asociado a cualquier forma de financiación, se entiende como la posibilidad de que los beneficios obtenidos sean menores a los esperados, o de que no exista un retorno en lo absoluto.*
- ✓ *Gestión del Riesgo. Es el proceso de medición del riesgo y de elaborar y aplicar estrategias para gestionar ese riesgo.*
- ✓ *Gestión del Riesgo Financiero. La gestión del riesgo financiero se enfoca en los riesgos que se pueden administrar o cubrir, utilizando los instrumentos financieros intercambiados, cambios de precios de las materias primas, tipos de interés, tipos de cambios y precios de las acciones. Este también desarrolla un papel importante en el área de tesorería.*
- ✓ *Derivados. Son los instrumentos más utilizados en la gestión de riesgos financieros, los más rentables métodos de gestión del riesgo implican generalmente derivados que cotizan en los mercados financieros, los derivados estándar incluyen las siguientes opciones, contratos de futuros, forwards, y swaps. Hay otro tipo de derivados que se pueden contratar por fuera del mercado financiero y son OTC, o OVER THE COUNTER”.*³³

De acuerdo a las afirmaciones de García³⁴ se encontró que existen dos tipos de mercados el primero el mercado de dinero o de capitales en donde se obtiene una mayor flexibilidad en el acceso a los recursos a corto plazo cuya financiación es a través de mercados de dinero y si es de largo plazo en el mercado de capitales

El segundo tipo de mercado es el público de valores que es donde los inversionistas negocian títulos valores en donde según García, se permite una

³² <http://www.encyclopediainanciera.com>

³³ <http://www.encyclopediainanciera.com>

³⁴ GARCIA, Oscar. Administración financiera, fundamentos y aplicaciones. Medellín. 4ª Edición. p. 3

canalización más efectiva y eficiente del ahorro al sector productivo en este mercado es donde las empresas buscan obtener recursos financieros a menor costo que en entidades financieras pues el dinero se obtiene directamente de ahorradores o inversionistas.

2.3.8 Análisis de Índices.

Según Block “los índices Financieros se utilizan para ponderar y evaluar el desempeño operativo de la empresa. Después de haber calculado el índice apropiado, se debe comparar ese resultado con el registrado por otras empresas semejantes de la misma industria, lo mismo que con el riesgo existente del desempeño de la misma empresa”³⁵ A través del análisis, se puede entender mejor la forma como se obtiene el retorno sobre activos y el retorno sobre patrimonio.

Índice de Rentabilidad; Permiten medir la capacidad en que la empresa aumenta la inversión con cada unidad monetaria invertida. Así mismo mide la efectividad para controlar los costos y gastos para convertir las ventas en utilidades.

✓ **Rentabilidad del activo;** Muestra la capacidad del activo para producir utilidades, independiente de la forma como haya sido financiadas, ya sea con deuda o patrimonio. Se calcula con base en la utilización de la utilidad operativa después de impuestos (OUDI). A su vez, el OUDI se obtiene aplicando a la utilidad operativa la tasa de impuestos correspondiente.

✓ **Rentabilidad del patrimonio,** Identifica la rentabilidad que se le ofrece a socios y accionistas que ha invertido en la empresa, no tiene en cuenta los gastos financieros, impuestos y participación de empleados. Esta expresada después de impuestos cuando se analiza la relación entre rentabilidad del activo y el costo de capital, pues estos dos últimos indicadores también debieron calcularse después de impuestos.

✓ **Margen Neto:** Refleja porcentualmente que queda por cada peso de ventas a deducir todos los costos, gastos e impuestos. Siendo así el indicador que debe permanecer lo más alto posible pues refleja gran parte del éxito de una empresa

✓ **Rentabilidad del Activo Total:** “Indica la rentabilidad de la inversión o rendimiento de los activos totales, con la cual se mide la efectividad para generar

³⁵ Block, Stanly, HIRT, Geoffrey; Fundamentos de Gerencia Financiera; Mc Graw Hill

ganancias con los activos disponibles y al igual que el margen neto debe mantenerse lo más alto posible”.

✓ **Índice de Liquidez;** es la capacidad de la empresa de generar los fondos suficientes para el cubrimiento de sus obligaciones y compromisos del corto plazo, tanto operativos como financieros.

✓ **Rotación de cuentas por cobrar:** Este índice muestra las veces que las cuentas por cobrar, también llamadas “cartera”, son convertidas en efectivo durante el periodo.

Lo más usual es que este indicador se exprese en días dividiendo 360 por la rotación obtenida; expresada así da una idea del promedio de días que la empresa se demora para recuperar un \$1 (o unidad monetaria), invertido en cartera. Comparando esta cifra con la política de crédito de la empresa puede formarse una idea sobre la efectividad de la gestión de cobranza.

✓ **Rotación de inventarios;** es un indicador que permite saber el número de veces el inventario es convertido en dinero o en cuentas por cobrar³⁶.

✓ **Rotación de cuentas por pagar;** este índice da una idea de la forma como se está manejando el crédito con los proveedores.

Índice de endeudamiento; es una relación de deuda que sirve para medir el apalancamiento financiero de una empresa. Este índice se calcula dividiendo el pasivo total de una empresa por su patrimonio neto, e indica cuanta deuda usa empresa para financiar sus activos con relación al patrimonio neto.

El índice de endeudamiento total no sirve para evaluar la capacidad de endeudamiento de la empresa. Solo da una idea del respaldo sobre los pasivos. El índice de endeudamiento solo da una idea del riesgo que se asume tomando deuda en función del respaldo de esta.

Cuando se tiene deuda es importante hablar del apalancamiento financiero que según Amat “estudia la relación entre deuda y fondos propios por un lado, y el efecto de los gastos financieros en el resultado ordinario, por el otro”³⁷. Es positivo cuando permite aumentar la rentabilidad de la empresa, permitiendo volver el pasivo financiero en rentabilidad para la empresa.

³⁶ Van Horne, James, Wachowicz Jhon; Administración Financiera; Prentice-Hall Hispanoamerica S.A. p. 451

³⁷ Amat, Oriol. Análisis de Estados Financieros: Fundamentos y Aplicaciones, Ediciones Gestión 2000. P. 173

En el análisis de las tendencias durante el transcurso de un ciclo de negocios, las ventas y la rentabilidad se pueden expandir y contraer, y el análisis de los índices para cualquier año puede no presentar una imagen clara de la empresa. Por consiguiente, se debe estudiar el análisis de las tendencias del desempeño durante varios años. Sin embargo, sin comparativos con la industria, el análisis de tendencias no representa una imagen completa.

Por otro lado, el Ebitda hace referencia a la caja o capital disponible, la cual nos permite:

- ✓ Atención del servicio a la Deuda (intereses y abono a capital).
- ✓ Realizar nuevas inversiones en capital de trabajo.
- ✓ Realizar nuevas inversiones en reposición de activos fijos.
- ✓ Repartición de utilidades a los accionistas.
- ✓ Pago Impuestos.

Todos los indicadores anteriormente mencionados están diseñados para generar la mayor cantidad de valor posible para la empresa. Para Alvarez “Los componentes del valor en las finanzas son aquellas variables fundamentales que rodean el entorno empresarial y donde cualquier alteración en la dirección de uno o varios de ellos repercute significativamente en el valor de la empresa. Las variables incluyen el flujo de caja, el riesgo empresarial, la estructura y el costo de capital, las utilidades y las políticas de dividendos de la empresa”³⁸

Por tanto, el gerente debe ser la persona que tenga la visión para entender la empresa, la dinámica del sector donde se mueve. Con estos con los conceptos anteriormente mencionados claros podemos entender los movimientos financieros de la empresa y su creación de valor.

Según Fernández “El EVA, llamado así por sus siglas en inglés: Economic Value Added. Es una herramienta útil para la empresa que quiera saber si la rentabilidad que genera su operación económica es suficiente para cubrir todas sus obligaciones; principalmente la que tiene que ver con sus socios o accionistas”³⁹.

³⁸ Álvarez Piedrahita, Ivan. Finanzas Estrategias y Creación de Valor (Quinta edición), ECOE Ediciones. P. 6.

³⁹ Fernández, Pablo, Valoración de Empresas. Barcelona: Gestión 2000 – 2001. P. 14.

Según Gustavo Tapia “el Administrador financiero debe tener como parte de la maximización del valor un objetivo de liquidez, el menciona que es fundamental que los administradores de las organizaciones deben tener un objetivo de liquidez el cual va enfocados a buscar alternativas entre ellas buscar el costo de oportunidad el cual beneficie a la compañía”⁴⁰

✓ **Ingresos:** un ingreso es el incremento de los activos o el decremento de los pasivos de una entidad, durante un periodo contable, con un impacto favorable en la utilidad o pérdida neta o, en su caso, en el cambio neto en el patrimonio contable y, consecuentemente, en el capital ganado o patrimonio contable, respectivamente

✓ **Costos y Gastos:** el costo y el gasto son decrementos de los activos o incrementos de los pasivos de una entidad, durante un periodo contable, con la intención de generar ingresos y con un impacto desfavorable en la utilidad o pérdida neta o, en su caso, en el cambio neto en el patrimonio contable y, consecuentemente, en su capital ganado o patrimonio contable respectivamente.

✓ **Utilidad o pérdida neta:** la utilidad neta es, el valor residual de los ingresos de una entidad lucrativa después de haber disminuido sus gastos relativos, presentados en el estado de resultados, siempre que estos últimos sean menores a dichos ingresos, durante un periodo contable. En caso contrario, es decir, cuando los gastos sean superiores a los ingresos, la resultante es una pérdida neta.

Flujo de caja: es una de las herramientas más utilizada para la valoración y análisis de una empresa, en donde se analiza la vida útil del proyecto y el retorno sobre la inversión. Los flujos de efectivo son los “ingresos o flujos de efectivo positivos, como ingresos por ventas, pagos que se reciben por amortización de créditos, intereses obtenidos por una inversión, ingresos por ventas de activos. En casa de egresos o flujos de caja negativos como la inversión, pago de intereses por un financiamiento cuotas que se pagan por gastos de operación”⁴¹.

Flujo de Caja Histórico: Según Ortiz Anaya, es la reconstrucción, para un periodo ya transcurrido del movimiento de efecto en cuanto a entradas, salidas y saldo al final del periodo; permite apreciar para el periodo analizado de dónde provino el efectivo de la empresa y en que se utilizó, si el negocio requirió de nuevas

⁴⁰ Tapia, Gustavo. Resiliencia y Valor Organizacional; Distribooks Editores-Ediberun.

⁴¹ Rodríguez Serrano, Javier, Matemática Financiera y Evaluación de Proyectos, Edición unidades facultad de Administración 2001. P.6.

inversiones y de donde salió el efectivo para realizarlas, como financio la empresa sus necesidades de efectivo y como invirtió sus excedentes de liquidez.

Flujo de Caja Proyectoado: Permite establecer para un periodo futuro el movimiento de efectivo en cuanto a entradas, salidas y saldo final de dicho periodo, se observa en el periodo analizado cuáles serán las fuentes de efectivo de la empresa y como se utilizara dicho efectivo como se financiaran las inversiones que requiera la empresa, como se cubrirán los faltantes temporales de efectivo para capital de trabajo y como se invertirán los excedentes temporales de caja que pueda llegar a tener el negocio”⁴².

2.3.9 Métodos de valoración.

La valoración de una empresa consiste en determinar el valor, no el precio, de una compañía. El precio es la cantidad a la que las partes involucradas definen comprar o vender una empresa, en cambio el valor de la empresa generalmente es distinto para ambas partes esto depende del punto de vista de cada uno. Una valoración, además de la compra y venta, también permite tomar decisiones respecto a valoraciones de empresas cotizadas en bolsa, salidas a bolsa, herencias y testamentos, sistemas de remuneración basados en creación de valor, identificación de los impulsores de valor (value drivers), decisiones estratégicas sobre la continuidad de la empresa, planificación estratégica y procesos de arbitraje.⁴³

En palabras de Pablo Fernández, *“la valoración de una empresa es un ejercicio de sentido común que requiere unos pocos conocimientos técnicos. Para realizar una adecuada valoración se deben responder correctamente las siguientes preguntas: ¿qué se está haciendo?, ¿por qué se está haciendo la valoración de determinada manera?, ¿para que se está haciendo la valoración? Y ¿para quién se está haciendo?”*

Según el autor⁴⁴ Existen varios métodos de valoración de empresas, métodos basados en el Balance que son aquellos que determinan el valor de las empresas a través del valor de su patrimonio; métodos basados en la cuenta de resultados en el cual se hace por medio del cálculo de los beneficios, o las ventas; los métodos mixtos en el que se busca representar el valor de la empresa con elementos inmateriales que le aportan a la empresa una ventaja frente a otras del

⁴² Ortiz Anaya, Héctor, Análisis Financiero Aplicado y NIIF, Universidad Externado de Colombia, 2015- Nomos Impresores. P. 377, 397.

⁴³ Fernández, Pablo. (2005). Valoración de Empresas. Barcelona: Gestión 2000.

⁴⁴ Fernández, P. (2005). Valoración de Empresas. Barcelona: Gestión 2000.

mismo sector. Los métodos basados en el descuento de flujos de fondos basados en la estimación de los flujos de dinero que se generaran en el futuro para luego ser descontados a una tasa correspondiente al riesgo de dichos flujos.

2.3.10 Creación de valor.

El propósito de la administración basada en valor consiste en orientar la gestión de las compañías hacia la creación de valor para sus inversionistas. La experiencia de muchas compañías deja ver que la medición de valor por sí misma tiene muy pocos efectos sobre la calidad de la gestión de la empresa. Esto se debe a que medir el EVA es solo un punto de partida.⁴⁵

El autor García⁴⁶, también define que para promover la creación de valor en la empresa se debe hacer de tres maneras A través del direccionamiento estratégico, de la gestión financiera y de la Gestión del Talento Humano. Estas tres alternativas de gestión agrupan, a su vez, los procesos que hacen parte de lo que el autor concibe como “El Sistema de Creación de Valor” en su opinión son los procesos que deben implementarse para garantizar el fomento de la cultura de la gerencia del valor en la empresa.

Actualmente se vive en un mundo cada vez más globalizado, diversas crisis financieras han afectado las economías en las últimas décadas, la economía colombiana no ha sido ajena a estas situaciones coyunturales, por ello es necesario realizar un análisis que permita obtener un “view” de la compañía, la evolución el estado actual y la proyección del sector en el cual se encuentra la empresa; estos estudios deben garantizar la creación de estrategias para la supervivencia de la misma en caso de presentarse momentos adversos, de igual manera es relevante el crecimiento y el desarrollo que incrementa el valor de la compañía. Tal como lo define Alfonso Rojo: *“la GBV es una forma de actuación gerencial que consiste en analizar apriorísticamente el impacto financiero que tiene las decisiones de la dirección de la empresa en el valor de la misma”*⁴⁷

45 Ortega, R. (Octubre de 2005). Dinero.com. Obtenido de <http://www.dinero.com/edicion-impresa/finanzas/articulo/administracion-basada-valor/27831>

46 García Serna, O. L. (2003). *Valoración de empresas, Gerencia del Valor y EVA*. Medellín: Digital Express LTDA

47 Rojo, Alfonso, *Valoración de Empresas y Gestión Basada en el Valor*, Primera Edición, Madrid España 2008. P.5.

2.4 DIAGNÓSTICO

2.4.1 Análisis Cualitativo.

2.4.1.1 Entorno Económico.

Según informe de Pro Colombia⁴⁸ para el año 2016, Colombia se ratificó como uno de los principales destinos para ubicar servicios de offshore, dado que el país se encuentra en medio de cinco zonas horarias y comparte algunas con importantes centros de negocios como son Nueva York, Toronto y Miami. Esta mano de obra se encuentra principalmente en Bogotá, Cali, Barranquilla y Medellín, con otras ciudades donde ha crecido de manera importante. Es el primer país de América Latina con mano de obra más calificada y los salarios son competitivos frente a otros países de América Latina.

De la misma manera estudios realizados por la firma consultora estadounidense A.T. Kearney⁴⁹, muestran a Colombia ubicado en el ranking en la posición número 20 de los países más sólidos para ofrecer potencialmente tecnología de la información (TI), externalización de procesos comerciales (BPO) y servicios de voz. Según este informe Colombia se muestra como uno de los países con mayor avance en el proceso de tercerización de servicios dada la experiencia en tecnologías de la información, TI y BPO como también la infraestructura del país y los avances en tecnologías de las comunicaciones con nuevas redes y procesos de capacitación. De ahí cita el informe que empresas como EXL y ATENTO firmarán nuevos acuerdos con Colombia para este tipo de operaciones en los sectores financiero, de la salud y telecomunicaciones.

La firma consultora toma como base de evaluación 38 indicadores, en tres dimensiones; el atractivo financiero, las habilidades y disponibilidad de personas y en el entorno empresarial. El índice de Colombia es fortalecido principalmente por su atractivo financiero y en menor proporción está el segundo componente que se refiere a las habilidades de la persona y su disponibilidad.

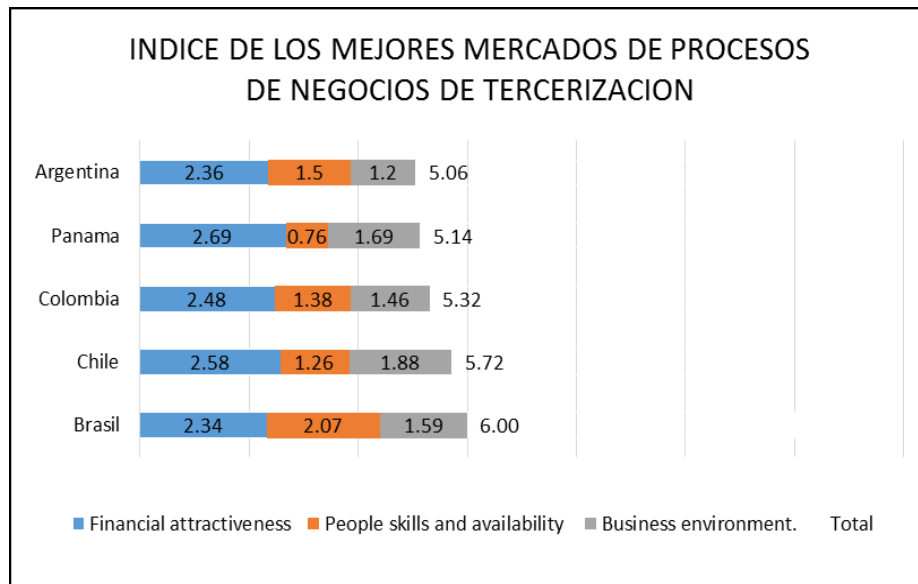
Si miramos el indicador en América latina se puede observar que Colombia se ha posicionado en el puesto número 20 en este ranking superando a países como Argentina y Panamá y muy cerca de los líderes que son Brasil y Chile lo que

⁴⁸ <http://www.procolombia.co/noticias/expertos-mundiales-en-tercerizacion-de-servicios-destacan-colombia-como-proveedor>

⁴⁹ <https://www.atkearney.com/digital-transformation/article?/a/2016-global-services-location-index->

demuestra que este tipo de mercado dentro del país está en constante crecimiento y con muchas expectativas de aumentar el mercado de tercerización.

Grafica 4. Índice Global Services Location para América Latina 2016



Fuente. Elaboración propia a partir de los datos obtenidos en <https://www.atkearney.com/digital-transformation/article/?a/2016-global-services-location-index>

Es además importante indicar que el sector en donde está enfocado SKYONE SAS es el de la telecomunicaciones que durante los últimos años ha experimentado avances tecnológico y un crecimiento constante en la demanda de este tipo de servicios en el país; es así que uno de los sectores de más fuerza en los últimos año es el sector de la TIC (Tecnologías de la Información y las Telecomunicaciones) al cual el gobierno central ha hecho cambio regulatorio y ha dado mayor amplitud para el desarrollo dentro del país como también la comercialización de redes y servicio de telecomunicaciones que se prestan de manera directa o mediante la reventa mediante intermediarios en mercados mayorista y minoristas.

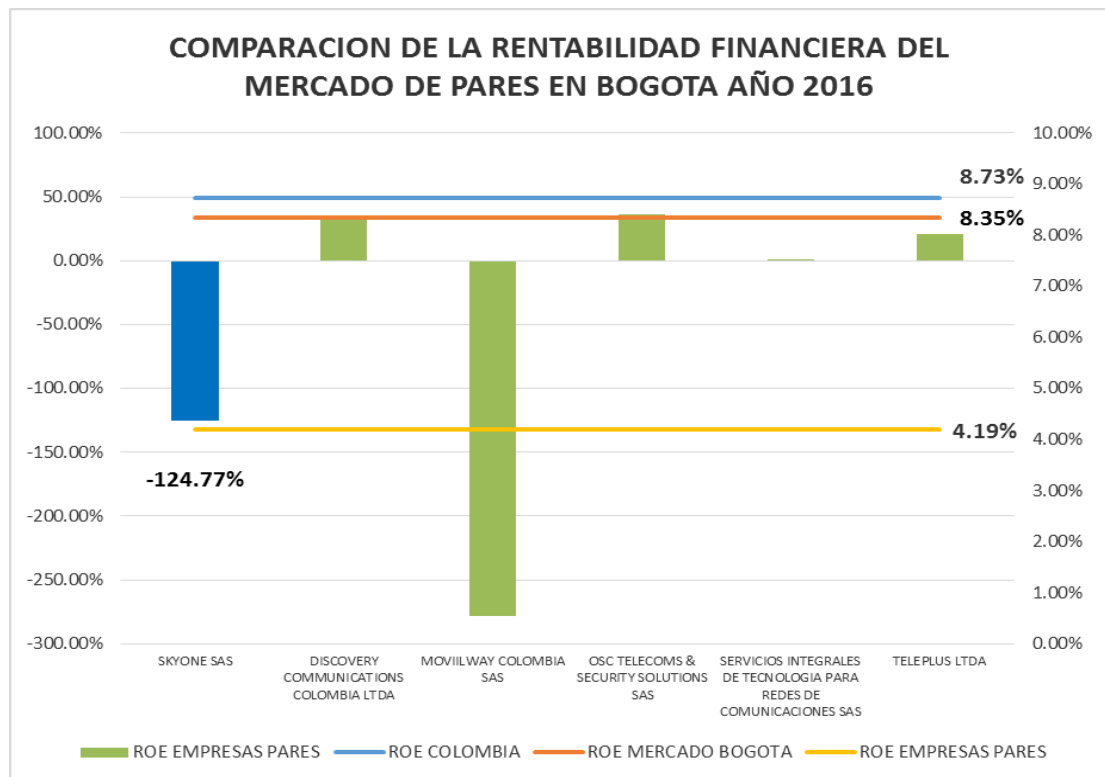
Con toda esta información se puede observar que el mercado al que pertenece la empresa tiene mucha expectativa de crecimiento en Colombia ya sea por los servicios de tercerización o también por el crecimiento de la venta de servicios en las telecomunicaciones.

2.4.1.2 Industria

En el análisis externo que se realiza, se determinan los diferentes factores que afectan e impactan este tipo de empresas, esto con el fin de obtener un parámetro con el cual se pueda comparar la empresa con relación a otras compañías que se dediquen a la misma actividad. Para esto se utilizó como medida de comparación la Utilidad bruta, ROA y ROE, de la industria en Colombia, Bogotá y empresas pares con características similares a SKYONE SAS en el 2016.

Se encuentra que en el mercado nacional y local en Colombia existen grandes multinacionales que abarcan gran parte del mercado. Comparando la rentabilidad financiera en el año 2016 se obtuvo que en Colombia el ROE está en 8.73%, en las empresas ubicadas en la ciudad de Bogotá en 8.35%. Y en las empresas pares la rentabilidad promedio está en 4.19%, reducida a más del 100% con respecto a la de Bogotá, este cambio se debe al presentarse en el mercado una disminución del patrimonio en las empresas SKYONE SAS S.A.S. y MOVILWAY COLOMBIA SAS, que hacen que el promedio del ROE en las empresas de Bogotá se disminuya. Las otras empresas mantienen un promedio del 30% de Rentabilidad ROE a excepción de SERVICIOS INTEGRALES DE TECNOLOGIA PARA REDES DE COMUNICACIONES SAS, cuya rentabilidad es de 0.05%.

Grafica 5. Comparación de la rentabilidad financiera del mercado de pares en Bogotá año 2016



Fuente. Elaboración propia datos tomados del SIREM

En la empresa MOVILWAY COLOMBIA SAS, el valor de su rentabilidad se ve disminuido por pérdidas en las utilidades de \$ -575.681 millones con respecto a su patrimonio; y en SKYONE SAS S.A.S. su rentabilidad es reducida por el valor de su patrimonio para ese año de \$ -3.042 millones de pesos.

2.4.1.3 Empresa

SKYONE SAS es una compañía Colombiana, constituida por medio de escritura pública N° 000551 de notaria 34 de Bogotá D.C. del 2 de Marzo del 2007, la sociedad en referencia se transformó de sociedad anónima a Sociedad por acciones simplificada bajo el nombre de SKYONE SAS S.A.S. con matrícula mercantil N° 01684331. Es especialista en gestión de Procesos que contribuyen a la mayor productividad y competitividad de los clientes, esto enmarcado dentro de metodologías de primer nivel y tecnologías en continuo crecimiento; cuenta con certificación de ISO 9001: 2008 para la totalidad de sus procesos, fielmente comprometidos a gestionar sus servicios a través de innovación, tecnología y talento humano comprometido, mejorando y manteniendo continuamente sus procesos con el fin de mantenerse con estándares de competitividad en el mercado.

Se identifica que actualmente la empresa SKYONE SAS presenta un sobre endeudamiento financiero y una pérdida consecutiva en el estado de resultados años 2015 y 2016, superando el 100% de su capital social, ante el manejo inadecuado de su estructura administrativa y financiera frente a los proyectos movistar y Samsung, dado esto, no posee flujo de efectivo para cubrir sus deudas, se decidió entrar en proceso de insolvencia de la ley 1116.

“Según el art. 1 de esta ley la Finalidad del régimen de insolvencia. El régimen judicial de insolvencia regulado en la presente ley tiene por objeto la protección del crédito y la recuperación y conservación de la empresa como unidad de explotación económica y fuente generadora de empleo, a través de los procesos de reorganización y de liquidación judicial, siempre bajo el criterio de agregación de valor.

El proceso de reorganización pretende a través de un acuerdo, preservar empresas viables y normalizar sus relaciones comerciales y crediticias, mediante su reestructuración operacional, administrativa, de activos o pasivos.


El proceso de liquidación judicial persigue la liquidación pronta y ordenada, buscando el aprovechamiento del patrimonio del deudor.

*El régimen de insolvencia, además, propicia y protege la buena fe en las relaciones comerciales y patrimoniales en general y sanciona las conductas que le sean contrarias.*⁵⁰

2.4.1.4 Administración y gerencia

Para identificar factores que puedan afectar a la empresa a nivel interno y externo se decidió utilizar una matriz DOFA la cual se relaciona a continuación:

Tabla 2. Análisis DOFA empresa SKYONE SAS

Debilidades	 <ul style="list-style-type: none"> 1_ Poco personal de trabajo de ventas. 2_ No existe un plan de mercadeo consistente que permita garantizar el crecimiento constante de la empresa. 3_ Limitado uso de las plataformas virtuales. 4_ Débil difusión de las actividades de cultura de prevención en los nuevos mercados a través de todas sus herramientas web. 	<ul style="list-style-type: none"> 1_ Continúo fortalecimiento de la plataforma tecnológica. 2_ Conocimiento en productos y servicios. 3_ Respuesta ágil, rapida y eficiente a los cliente. 4_ Posee reconocimiento comercial . 5_ Experiencia internacional en la prestacion de servicios. 	Fortalezas
Oportunidades	<ul style="list-style-type: none"> 1_ Posicionamiento del servicio a nivel nacional. 2_ Expansión de los productos a través de la venta cruzada y desarrollo de nuevos nichos de mercado. 3_ Desarrollo de nuevos productos en cuanto a servicios 4_ Integración entre organizaciones del sector 5_ Mayor acceso a redes sociales y de comunicación. 6_ Este sector es dinámico y con crecimiento. 7_ Mejora en la percepción del servicio. 8_ Continua intención de los clientes en compra de nuevas tecnologías. 	<ul style="list-style-type: none"> 1_ Cambios en la normatividad que puedan afectar la actividad. 2_ Mayor presencia de competidores extranjeros en Colombia. 3_ Planes de venta desarrollados por las empresas prestadoras de servicios TIC. 4_ Posible cambio regulatorio sobre la prestación de servicios. 5_ En el mercado existen compañías pares que están creciendo. 6_ Limitado acceso y buen uso de redes sociales. 7_ Incertidumbre económica y política. 	Amenazas

⁵⁰ <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=22657>. (s.f.).

En el análisis de la matriz DOFA se deben tener en cuenta los siguientes resultados a la hora de plantear estrategias para el buen funcionamiento de la empresa.

- ✓ Tener un departamento comercial consolidado que permita mejorar la fuerza de ventas para mayor captación de ingresos.
- ✓ Buscar que los clientes a los cuales se les ha prestado el servicio recomienden la empresa para futuros candidatos en relaciones comerciales.
- ✓ Restructuración organizacional de la estructura interna y de los procesos.
- ✓ Creación de un nuevo cargo administrativo y financiero para establecer lineamientos internos con el fin de maximizar los recursos de la compañía.
- ✓ Se reduce el costo en los cobros de las empresas temporales y se abastece el personal por medio de outsourcing.
- ✓ Captación de nuevos clientes tanto de la línea de tercerización de servicios como también de la comercialización de software.
- ✓ Inyección de capital por parte de los socios que permita realizar inversiones en nuevas tecnologías y fortalecimientos de los procesos.

Skyone entra en bajo la ley 1116 con pasivos financieros que superan los 2.810 millones de pesos; bajo estas condiciones la compañía busca mantenerse en el mercado promoviendo una buena reputación comercial

La estructura organizacional está concentrada en gran parte en mano de obra, quienes garantizan el cumplimiento y el funcionamiento adecuado de los objetivos basándose en relaciones explícitas definidas en la organización. Todas sus decisiones son tomadas desde la gerencia general, delegando así las actividades en cada una de las áreas de la empresa.

Uno de los pilares fundamentales de la empresa es la innovación tecnológica que los hace más competitivos en el mercado teniendo en cuenta que actualmente la tecnología a nivel mundial se ha convertido en una necesidad para cualquier empresa.

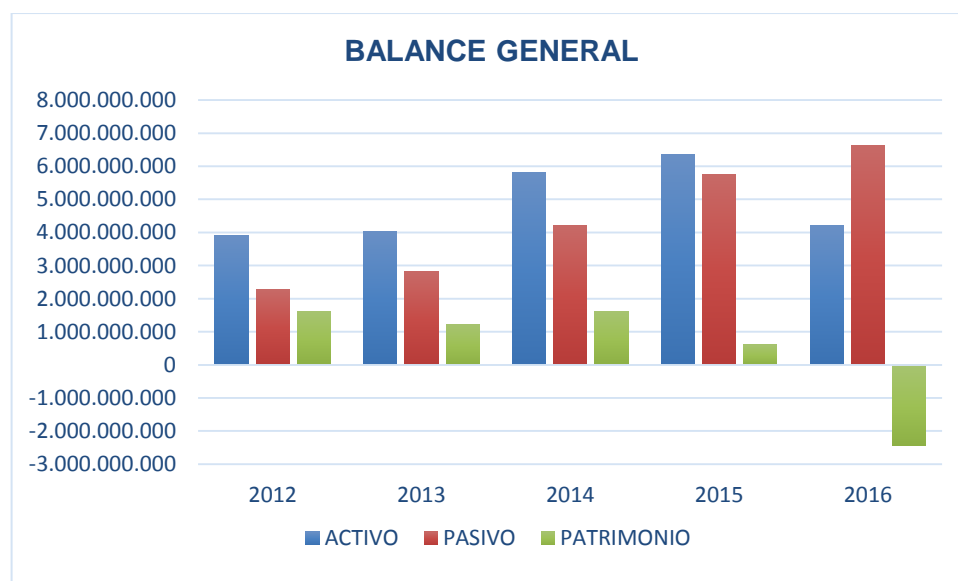
2.4.2 Análisis Cuantitativo.

SKYONE SAS es una empresa mediana que en el momento se encuentra en la etapa de desarrollo de su plataforma estratégica y consolidando una estructura organizacional y gerencial. Lo anterior no ha permitido dar pie a la consolidación de un área de enfoque financiero que permita a los socios identificar desde esta perspectiva aquellos factores o comportamientos que desfavorecen el crecimiento de la compañía y que se ven reflejados en los siguientes históricos.

2.4.2.1 Balance General.

A continuación, se encontrará un resumen del Balance General de la empresa de los años 2012 al 2016

Grafica 6. Balance general histórico SKYONE SAS



Fuente. Elaboración propia con datos suministrados por SKYONE SAS

Tabla 3. Total activos histórico SKYONE SAS

ACTIVOS	2012	2013	2014	2015	2016
Total Activos Corrientes	3.615.847.908	3.301.227.998	4.085.285.168	3.906.183.625	2.820.202.127
Total Activos No Corrientes	291.284.882	731.510.416	1.740.140.958	2.457.874.667	1.377.827.963
Total Activos	3.907.132.790	4.032.738.415	5.825.426.126	6.364.058.292	4.198.030.090

Fuente. Elaboración propia con datos suministrados por SKYONE SAS

El disponible presenta una disminución de liquidez de 6% en el año 2012 al 1% en el año 2016 esto se dio por la deficiencia de sus ventas, el alto compromiso financiero atendiendo 19 créditos, adicional a esto por el cierre de la línea de negocio Samsung la cual generaba altos recursos líquidos a la empresa; las sanciones por incumplimiento de contratos y arreglos locativos en los locales proporciono una mayor pérdida de recursos, parte de esto influyo para que la empresa no pudiera seguir sosteniendo la operación.

El rubro más significativo en los activos corrientes desde el año 2012 es deudores con una participación del 49% al 64% a finales del 2016, este resultado se encuentra concentrado en la cuenta de anticipo de impuestos por los saldos a favor en renta que se originan de las retenciones practicadas por clientes y el beneficio tributario que genera el alto endeudamiento financiero, lo que para SKYONE SAS es una ventaja fiscal ya que lo compensan con los saldos a pagar del impuesto de IVA. Se aprecia una disminución significativa en la cuenta de cartera por cobrar a clientes del 52% en el año 2012 al 4% en el año 2016 que se da por la deficiencia en ventas generada por la debilidad en la fuerza comercial y la falta de planeación estratégica de negociación e innovación en sus proyectos.

El capital invertido en inventario inicio con un 2% durante los años 2012 y 2013 periodo en el cual la empresa aprovecho para activar su nueva línea de negocio comercializando productos de tecnología incursionando en este mercado. Durante los años 2014 y 2015 aumento este rubro debido a un nuevo contrato que se dio con Samsung y la apertura de tiendas en centros comerciales de Bogotá, Pereira y Cali. En el año 2015 se cerraron las tiendas de Movistar debido a las pérdidas que estaba generando. En el 2016 se presentó una disminución en el inventario llegando al 2%, debido a las pérdidas de mercancía a nivel nacional por la falta de controles y manejo de buenas prácticas de inventarios, adicional a esto las bajas ventas durante este periodo de tiempo por la baja rotación de productos desactualizados y el no despacho de mercancía por incumplimientos en los pagos al proveedor Samsung.

La propiedad planta y equipo tiene una baja participación del total activo durante los años 2012 a 2016, dado que los activos fijos se adquieren para el desarrollo habitual de la actividad comercial del negocio en marcha, allí se encuentran equipos de cómputo y equipo de oficina, esto refleja que la empresa no tiene suficiente respaldo en inversión en activos fijos.

Las inversiones permanentes tienen participación del 3% en el año 2012 y 1% en el año 2016, entre certificados, derechos fiduciarios y cuentas en participación, el porcentaje más alto se concentró en cuentas de participación con el consorcio

virtual, inversión que no le genere liquidez alguna, debido a un cruce de cuentas resultado de pérdidas en un proyecto desarrollado que dejó a SKYONE SAS pagando una deuda por medio de esta inversión, ocasionando disminución en el activo y un incremento en la pérdida del ejercicio en el año 2016.

Los activos diferidos, en el año 2013 se incrementaron al 9% debido a un gasto por adecuación y remodelación de las oficinas. En el año 2014 asciende a 21% del total de los activos por inversión en un desarrollo de software herramienta que se utiliza en el servicio prestado a los clientes y que permitió la adquisición de varios contratos, hacia el año 2015 se reflejó un incremento del 32% participación generada por la pérdida en el contrato con el cliente Movistar la cual es trasladada a diferidos con el fin de no afectar el resultado del ejercicio ya que esto le cerraría las puertas con adquisición de nuevos créditos con entidades financieras, hacia el año 2016 la gerencia y junta directiva decide iniciar un proceso de ajuste de cuentas con el fin de reflejar la realidad de la empresa en los estados financieros, la parte correspondiente a la pérdida de movistar se reclasifico a gastos no operacionales afectando las pérdidas de la empresa significativamente, y el valor correspondiente al desarrollo de software fue reclasificada a la cuenta de intangibles mostrando un incremento del 29% del total activos en el año 2016, en los derechos intangibles se encuentra concentrado un leasing por la compra de un vehículo para el gerente, y diferentes licencias que se adquirieron para el desarrollo del software y manejo contable.

Tabla 4. Total pasivos histórico SKYONE SAS

PASIVO	2012	2013	2014	2015	2016
Obligaciones Financieras	28.714.708	0	73.292.615	33.207.697	20.388.606
Proveedores	4.806.157	0	530.013.592	1.622.327.390	1.145.337.043
Otros Pasivos	1.532.121.701	1.949.574.012	1.580.188.028	1.356.013.340	2.680.944.317
Total Pasivo Corriente	1.565.642.566	1.949.574.012	2.183.494.235	3.011.548.427	3.846.669.966
Total Pasivo No Corriente	723.203.685	860.815.799	2.020.164.005	2.748.462.894	2.790.116.034
Total Pasivos	2.288.846.251	2.810.389.812	4.203.658.239	5.760.011.321	6.636.786.000

Fuente. Elaboración propia con datos suministrados por SKYONE SAS

Se aprecia una participación de pasivo corriente del 68% en el año 2012 hasta 58% en el año 2016, obligaciones concentradas en proveedores y cuentas por pagar; en el pasivo no corriente se observa un alto índice de apalancamiento financiero mostrando participaciones elevadas frente a al total activos en el año 2012, con tendencia creciente en los siguientes años finalizando el año 2016 con 158% de deuda, cifra que genere altos niveles de deficiencia de efectivo y pérdidas en los resultados finales por los intereses generados por las obligaciones.

✓ Porcentaje de Participación de deuda a largo plazo

Durante los últimos tres años se aliaron con empresas temporales contratando la mayor parte de su personal con ellas con el objetivo de apalancarse con terceros y oxigenar sus pagos con el plazo pactado con las temporales, y con créditos adquiridos invirtieron en capital en inventario para la venta con el fin de fortalecer la línea de negocio de comercialización de productos de tecnología durante los años 2015 y 2016, debido a la alta concentración de deuda SKYONE SAS no logra subsanar este pasivo lo cual lo lleva perdidas constantes ya que la utilidad operativa no le suplió el pago de los gastos financieros, llevándolo a una pérdida total en el año 2016 de -3.042 millones de pesos, pérdida que triplico su patrimonio dejando a la empresa en causal de disolución, proceso que inicia durante los primeros meses del año 2017 acogándose a la ley 1116.

Tabla 5. Total patrimonio histórico SKYONE SAS

PATRIMONIO	2012	2013	2014	2015	2016
Capital suscrito y pagado	200.000.000	200.000.000	752.500.000	808.045.000	808.045.000
Superávit de Capital	0	0	136.500.000	280.917.000	280.917.000
Reserva legal	95.054.106	298.267.372	311.757.265	311.757.265	311.757.265
Utilidad (Pérdida) del Ejercicio	481.406.875	134.898.930	210.419.284	-1.217.682.916	-3.042.802.881
Utilidades acumuladas de Ej Ant	841.825.557	589.182.300	210.591.337	421.010.621	421.010.621
Pérdidas acumuladas de Ej Ant	0	0	0	0	-1.217.682.916
Total Patrimonio	1.618.286.539	1.222.348.603	1.621.767.887	604.046.971	-2.438.755.910

Fuente. Elaboración propia con datos suministrados por SKYONE SAS

Se observa que hay una mayor concentración en los rubros de menor permanencia lo que indica inestabilidad en el patrimonio, las pérdidas de resultados de ejercicios crecieron al 377% frente al capital suscrito y pagado, actualmente SKYONE SAS se encuentra acogido a la ley 1116, con el objetivo de desarrollar estrategias que logren construir una estructura financiera, comercial y organizacional sólida que les permita generar valor a la empresa con el fin de salir de la crisis.

2.4.2.2 Estado de Resultados.

Tabla 6. Estado de resultados histórico SKYONE SAS

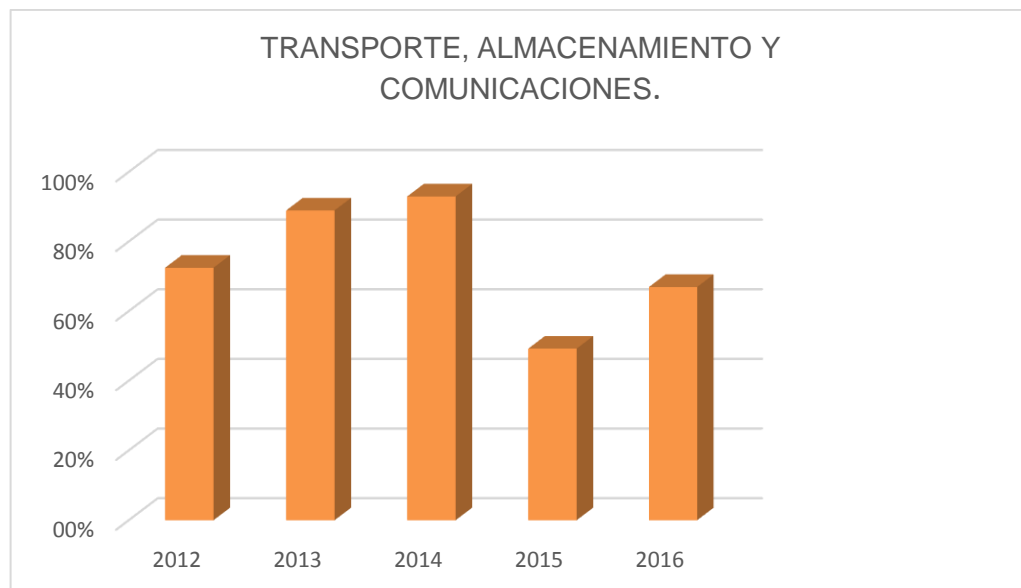
ESTADO DE RESULTADOS	2012	2013	2014	2015	2016
Ventas Netas	9.730.365.192	12.123.908.273	12.729.534.442	11.584.657.945	10.687.268.741
Costo de Ventas	7.323.957.184	9.565.383.409	9.011.050.633	9.923.013.704	9.113.946.716
Utilidad Bruta	2.406.408.008	2.558.524.864	3.718.483.809	1.661.644.241	1.573.322.025
Gastos de Administración	1.177.892.191	1.501.435.051	1.604.547.784	1.239.363.511	1.153.379.739

Gastos Operacionales	419.773.623	910.917.138	657.448.892	407.963.123	854.107.794
Utilidad Operacional	808.742.193	146.172.676	1.456.487.133	14.317.607	-434.165.509
Ingresos No Operacionales	335.437.952	211.373.030	142.021.259	106.865.064	98.660.687
Egresos No Operacionales	318.021.270	136.532.776	1.278.089.108	1.331.187.587	2.707.298.059
Utilidad Antes de Impuestos	826.158.875	221.012.930	320.419.284	-1.210.004.916	-3.042.802.881
Impuestos	344.752.000	86.114.000	110.000.000	7.678.000	0
Utilidad Neta	481.406.875	134.898.930	210.419.284	-1.217.682.916	-3.042.802.881

Fuente. Elaboración propia con datos suministrados por SKYONE SAS

Se observan las tres líneas de negocios plasmadas en los estados financieros de la empresa.

Grafica 7. Línea de negocio histórico SKYONE SAS



Fuente. Elaboración propia con datos suministrados por SKYONE SAS

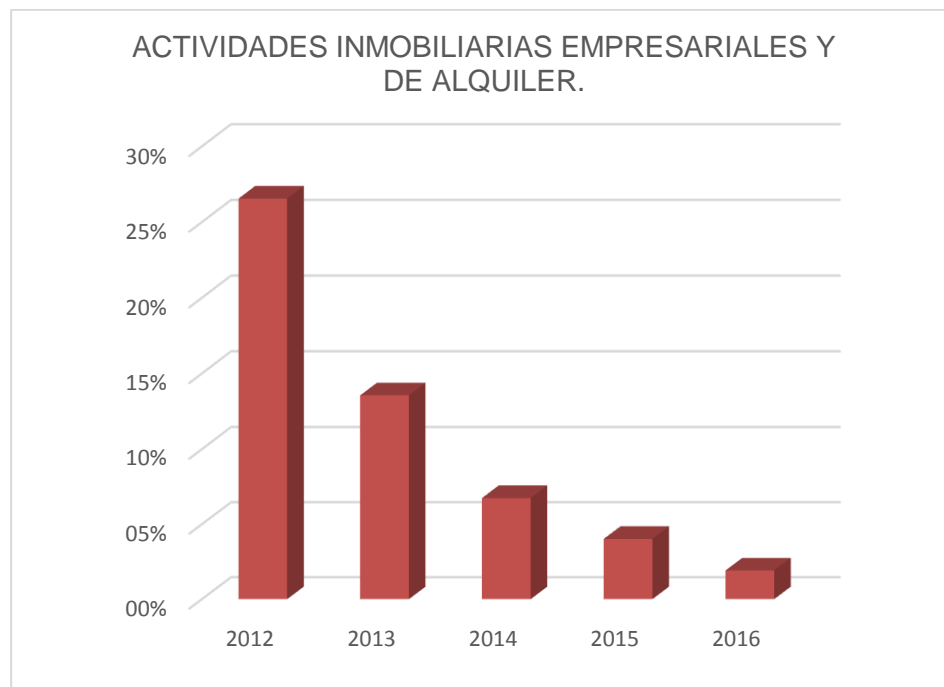
La línea de negocio de comunicaciones corresponde a la tercerización comercial que SKYONE SAS realiza con algunas empresas de telecomunicaciones como movistar, ETB, entre otras reflejando variaciones crecientes durante los años 2012 de 72%, al 2014 de 93% del total de los ingresos, momento en que el país se encontraba en expansión económica lo cual les permitió fortalecer el volumen de ventas; durante el año 2015 decrecen las ventas a 49%, situación que se da por la cancelación del contrato con Movistar y los proyectos con los consorcios que eran aliados estratégicos para incrementar sus ventas, luego de esto se aprecia un incremento en ventas para el año 2016 de 67% no siendo este un recurso óptimo

para cubrir su operación dada la pérdida operativa que presenta desde el año 2015 hasta el año 2016, esta situación se presentó por que la empresa no cuenta con una estructura comercial fuerte y su diversificación de mercado es muy pobre contando para el año 2016 con un solo cliente que pone que pone en riesgo significativa a la empresa.

La comercialización de productos tecnológicos refleja variaciones muy bajas durante los años 2012 a 2013 con un 0.1% del total de los ingresos con la marca movistar, tomo fuerza en ventas en el año 2015 con un incremento del 39% del total de ingresos por su nuevo contrato con la marca Samsung con diversificación en Bogotá, Pereira, Cali, Pasto; en el año 2016 se muestra una disminución en las ventas del 25%, esto puso en riesgo esta línea de negocio, adicional a esto las pérdidas de inventario en los diferentes establecimientos hacían que las perdidas fueran aún mayores; en diciembre de 2016 cuando ya llevaban 6 meses costeano los arriendos y demás gastos incurridos en la operación de este, cerraron la línea de negocio.

SKYONE SAS decide aprovechar sus instalaciones para obtener otra entrada de dinero y con esto apoyarse cubriendo costos de arrendamiento, durante el análisis realizado no fue una actividad generadora de ingresos importantes para la empresa, en el 2012 obtuvo 27% y en el año 2016 un 0,2% del total de sus ingresos.

Grafica 8. Otras actividades prestadas histórico SKYONE SAS



Fuente. Elaboración propia con datos suministrados por SKYONE SAS

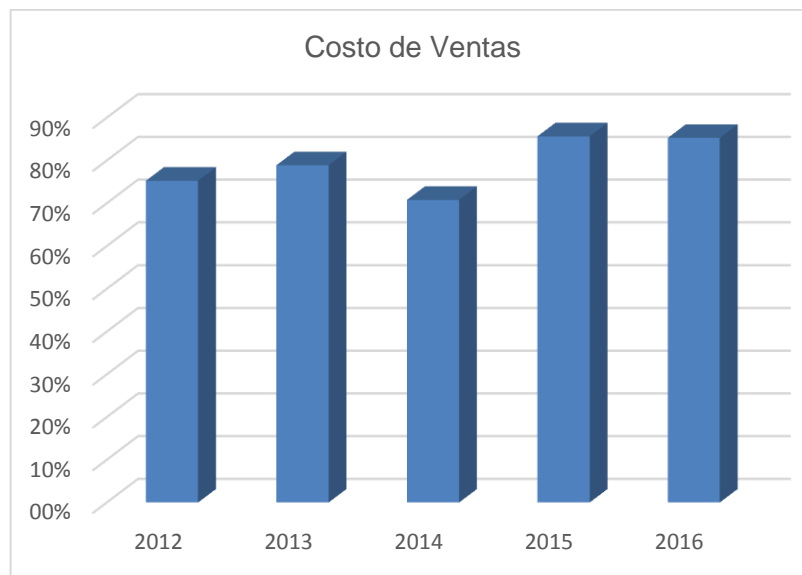
- ✓ **Costos.** Se presenta la variación detallada del costo de ventas obtenida durante el análisis.

Tabla 7. Costo de ventas histórico SKYONE SAS

Costo de Ventas	75.3%	78.9%	70.8%	85.7%	85.3%
Comercio al por mayor y al por menor	1.0%	0.1%	1.2%	38.5%	24.9%
Transporte, almacenamiento y comunicaciones.	28.8%	16.0%	15.3%	6.0%	3.9%
Actividades inmobiliarias empresariales y de alquiler	13.7%	6.5%	1.1%	1.8%	2.0%
Mano de obra directa, (Costo de Personal).	31.8%	47.3%	35.1%	19.7%	28.9%
Diversos	0.0%	9.0%	0.0%	0.0%	0.0%
Temporales (Personal por Temporal).	0.0%	0.0%	18.1%	19.6%	25.6%

Fuente. Elaboración propia con datos suministrados por SKYONE SAS

Grafica 9. Costo de ventas histórico SKYONE SAS



Fuente. Elaboración propia con datos suministrados por SKYONE SAS

El costo de ventas inicia 75% en el año 2012 hasta 85% en el año 2016, se refleja un crecimiento a pesar de que las ventas tuvieron una disminución importante, los costos continuaron creciendo en los rubros de mano de obra por el alto nivel de contratación de personal para suplir la venta de tercerización comercial. En el año 2015 incremento el rubro de comercio al por mayor y al por menor justificado por el incremento en las ventas de tecnología del 39%. Las ventas de tercerización comercial bajaron al 49% y sus costos incrementaron en 85% en el año 2016.

Se observa en los gastos operacionales una variación máxima de 4 puntos porcentuales entre los periodos analizados 16% en el año 2012 hasta 19% en el 2016, el incremento máximo se da en el año 2013 a 20% debido a un incremento en las ventas por la expansión económica que presentaba el país en ese momento, se contrató más personal administrativo y de gestión, se trasladaron las oficinas y se incurrió en gastos de adecuación, y el gasto de arrendamientos a partir de este proceso la utilidad operacional bajo a 1.2%, en el año 2015. Hay una disminución importante en este rubro el 14% debido a la cancelación del contrato con el cliente movistar, existe un incremento al 19% por motivos de cambios organizacionales de la empresa y la coyuntura económica del país.

Grafica 10. Gastos operacionales históricos SKYONE SAS



Fuente. Elaboración propia con datos suministrados por SKYONE SAS

Los ingresos Operacionales se dan por ajustes en la contabilidad y cruces de cuentas con los clientes por comisiones, aquí también se reflejan los rendimientos financieros, los cuales inciden en el resultado final del ejercicio incrementando la Utilidad Neta cuando estos en su mayoría no implican movimiento de efectivo.

✓ **Gastos no operacionales.**

Se aprecia mayor concentración en gastos financieros debido al alto endeudamiento que genera los gastos de intereses. Otro rubro importante de tratar son los gastos extraordinarios de 0.2% en el año 2012 incrementando hasta 19% en el año 2016 a pesar de no generar un movimiento de caja genero una disminución importante en la utilidad neta de -10.4% en el año 2015 y -28.5% en el año 2016 este gasto se dio por ajustes contables para llevar los estados financieros a la realidad.

Grafica 11. Gastos no operacionales históricos SKYONE SAS



Fuente. Elaboración propia con datos suministrados por SKYONE SAS

Tabla 8. Gastos no operacionales históricos SKYONE SAS

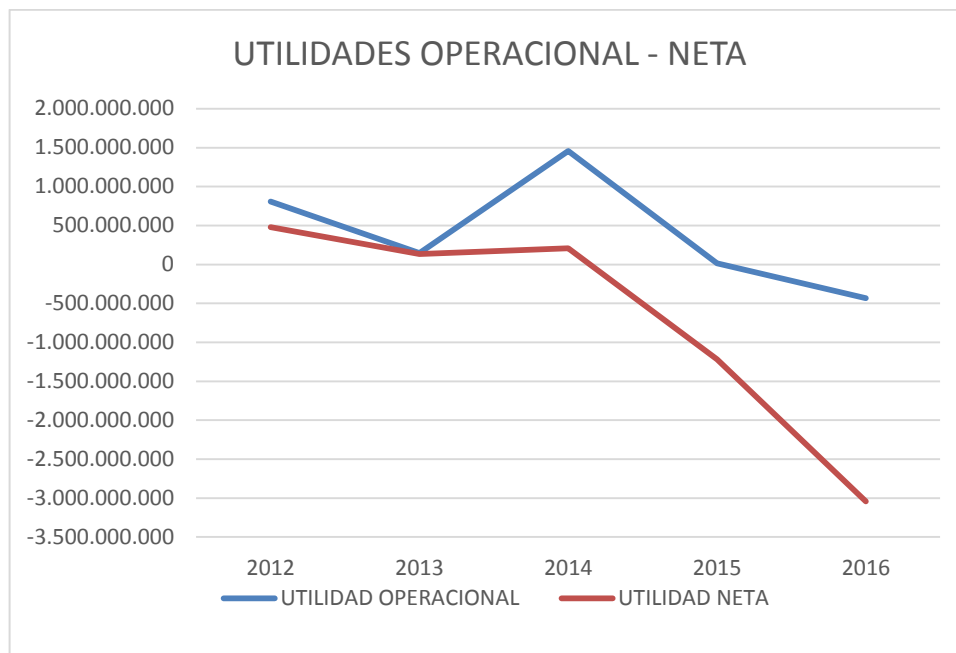
GASTOS NO OPERACIONALES	3.3%	1.1%	10.0%	11.5%	25.3%
Financieros	0.9%	1.0%	4.0%	5.7%	5.9%
Perdida en venta y retiro de bienes	0.0%	0.0%	0.0%	2.0%	0.0%
Extraordinarios	2.2%	0.0%	5.8%	3.7%	19.0%
Diversos	0.2%	0.2%	0.3%	0.0%	0.4%

Fuente. Elaboración propia con datos suministrados por SKYONE SAS

✓ Utilidad operativa y neta.

Se aprecia una utilidad operacional decreciente importante para los resultados de la empresa con referencia a las ventas 8.3% en el año 2012 hasta el -4.1% en el año 2016, la utilidad operacional debería estar creciendo a medida que sus ventas crecen sin embargo se reflejan años donde las ventas incrementan 20% en el año 2013 y su utilidad operacional disminuyo al 1.2%, 7.1 puntos porcentuales por debajo del año 2012, lo que muestra el manejo inadecuado de la estrategia de costos y gastos, aun así en ese mismo año si descontamos los gastos financieros le quedarían 2 puntos de utilidad antes de impuestos.

Grafica 12. Utilidades operacionales históricas SKYONE SAS



Fuente. Elaboración propia con datos suministrados por SKYONE SAS

En el año 2015 decreció a 0.1%, y en el 2016 arrojo una utilidad operacional negativa -4.1% esto se da por disminución en ventas, incremento en costos de operación que causaron un resultado negativo en la utilidad bruta de siete puntos porcentuales en referencia a los años anteriores, la utilidad neta presenta en todos los años disminución desde 5% en el año 2012 hasta -28% en el año 2016 ya que desde la utilidad operacional viene un resultado decreciente y no alcanza a cubrir los gastos financieros, adicional a esto presentaba situaciones contables que incrementaban el activo pero en realidad hacían parte de pérdidas acumuladas y gastos que no se habían clasificado de forma correcta, por lo anterior en el año 2016 se presenta una pérdida de 3.042 millones de pesos en utilidad neta, cabe resaltar que aun omitiendo los gastos extraordinarios y teniendo claridad de que en el año 2016 no se provisionaron los gastos de intereses de la deuda financiera que no se pagó el resultado sería negativo.

2.4.2.3 Flujo de Caja.

Tabla 9. Flujo de caja histórico SKYONE SAS

FLUJO DE CAJA LIBRE	2.013	2.014	2.015	2.016
UTILIDAD DEL PERIODO	134.898.930	210.419.284	-1.217.682.916	-3.042.802.881
DEPRECIACIONES	42.148.477	79.147.643	75.555.040	53.411.100
AMORTIZACION	6.675.526	53.803.420	59.485.715	48.255.764
FLUJO OPERATIVO	183.722.933	343.370.347	-1.082.642.161	-2.941.136.017
VARIACION KTNO	855.303.028	-929.469.280	1.709.562.782	1.274.459.871
EGO	1.039.025.962	-586.098.933	626.920.621	-1.666.676.146
CAPEX	-489.049.538	-1.141.581.605	-852.774.464	979.379.739
FLUJO DE CAJA LIBRE	549.976.424	-1.727.680.538	-225.853.842	-687.296.407
OBLIGACIONES FINANCIERAS	108.897.406	1.232.640.820	688.213.971	28.834.049
FLUJO DE CAJA LIBRE DE ACCIONISTAS	658.873.830	-495.039.718	462.360.129	-658.462.358
PAGO DE DIVIDENDOS	-530.836.866	189.000.000	199.962.000	-999.900
FLUJO DE CAJA NETO	128.036.964	-306.039.718	662.322.129	-659.462.257
TOTAL AUMENTO O DISMINUACION DEL EFECTIVO	128.036.964	-306.039.718	662.322.129	-659.462.257
SALDO INICIAL DE CAJA AÑO ANTERIOR	223.171.563	351.208.527	45.168.809	707.490.938
SALDO FINAL DE CAJA	351.208.527	45.168.809	707.490.938	48.028.681

Fuente. Elaboración propia con datos suministrados por SKYONE SAS

Se aprecia en el flujo de caja que posee una gran debilidad en la generación de efectivo lo que le impide pagar las obligaciones con terceros, proveedores y entidades financieras, siendo esto una amenaza para los socios ya que no existe la posibilidad de general rentabilidad para ellos, el incremento de sus deudas constante, las malas relaciones con los proveedores hacen aún más difícil poder fondearse manejando temas con proveedores y bancos reduciendo la posibilidad de efectivo a la empresa, adicional a esto el mantener relaciones comerciales con un solo cliente muestra un resultado estático ante el mercado, esto muestra una incidencia de riesgo aún más alta para la empresa y minimiza la posibilidad de generación de efectivo y aumentar las deudas para fondearse no sería una opción, la empresa no ha logrado establecer un equilibrio económico y estratégico a nivel organizacional y comercial.

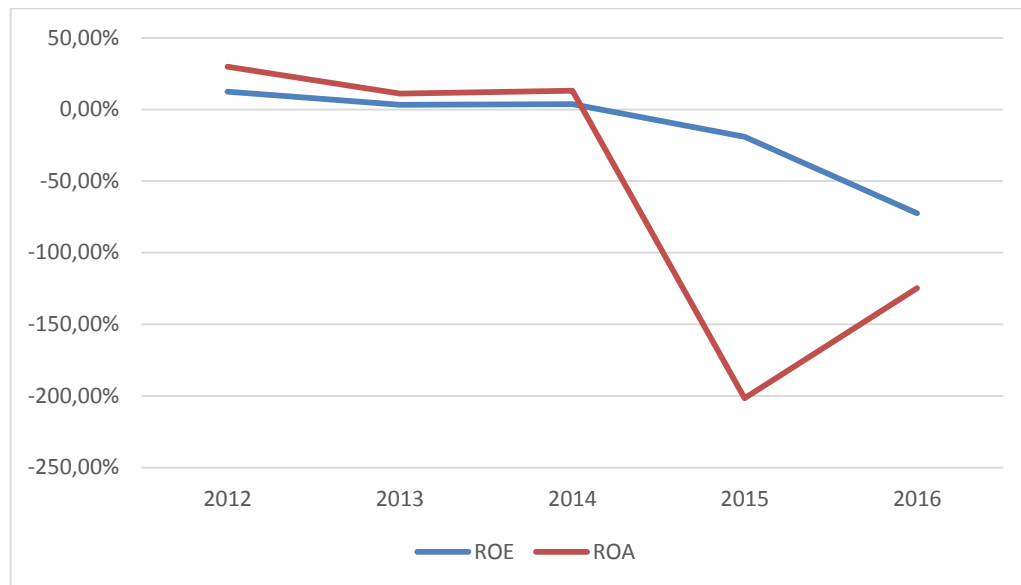
2.4.2.4 Indicadores Financieros e inductores de Valor.

✓ ROE-ROA.

Se observa con este indicador que la rentabilidad sobre el capital que invirtieron los socios durante los años 2012 a 2016 es muy volátil con una tendencia decreciente durante cada año, esto genera incertidumbre en los socios de SKYONE SAS ya que su utilidad neta no se está incrementando lo que muestra

que su captación comercial se encuentra estática, y las estrategias utilizadas no son adecuadas para garantizar estabilidad a la empresa.

Grafica 13. ROE Y ROA histórico SKYONE SAS



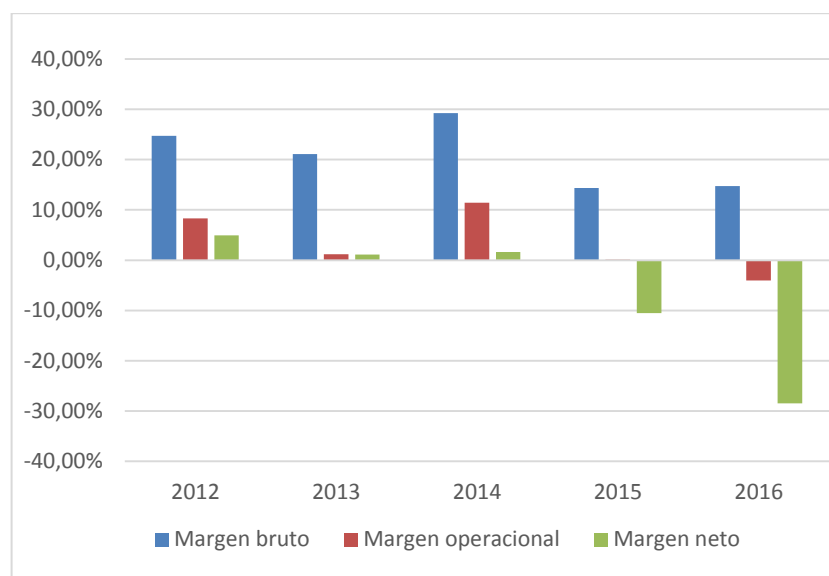
Fuente. Elaboración propia con datos suministrados por SKYONE SAS

✓ **Margen Bruto, Operacional, Neto.**

El margen operacional genera un resultado inestable con tendencia decreciente terminando el año 2016 con un margen negativo -4.06%, en el año 2012 y 2014 se reflejó un margen incremental con variación del 8.31% al 11.44%, pero a pesar de estos dos picos altos el margen es muy bajo para ser una empresa que cuenta con actividades mixtas de servicios y comercialización para ampliar su nicho de mercado para generar márgenes más altos o por lo menos estables, la incidencia del margen operacional frente al ROE tiene una tendencia similar. El margen neto se vio afectado por los resultados operacionales y gastos que no son generados por la operación muestran incremento año tras año.

En los dos últimos años disminuyo del 0.42% y -14.96% en comparación con los años anteriores esto se debe al incremento de los costos y gastos y una disminución de ventas, esto quiere decir que la compañía operativamente dejo de ser efectiva en control de sus costos, gasto, y en sus estrategias comerciales.

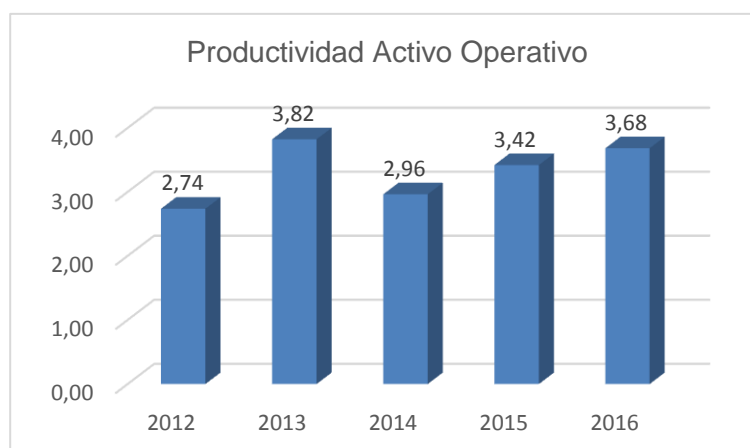
Grafica 14. Márgenes históricos SKYONE SAS



Fuente. Elaboración propia con datos suministrados por SKYONE SAS

✓ Indicadores de Productividad.

Grafica 15. Productividad del activo operativo histórico SKYONE SAS

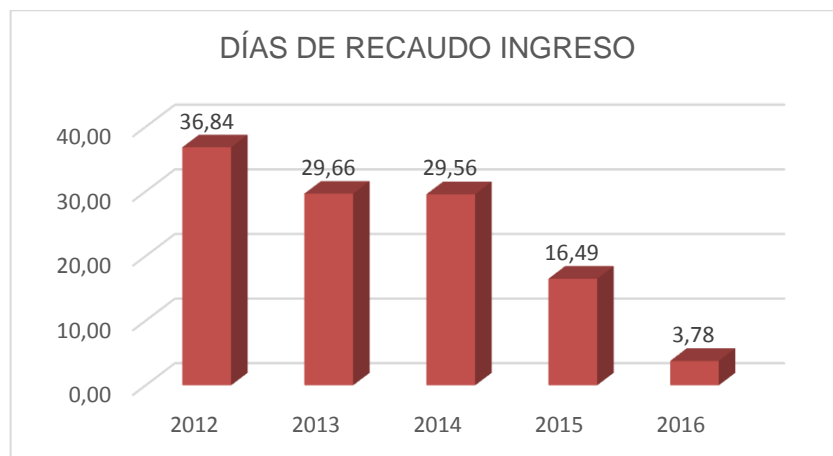


Fuente. Elaboración propia con datos suministrados por SKYONE SAS

Se observa una variación de productividad del activo operativo del 2.74% en el año 2012 hasta 3.68% en el 2016, esto quiere decir que sus ingresos corresponden al 3.68% de su activo operativo, el resultado es bueno para la empresa ya que por ser una comercializadora de servicios se espera que sus ventas mínimo reflejen dos veces sus activos.

✓ **Recaudo de Cartera.**

Grafica 16. Días de recaudo del ingreso histórico SKYONE SAS



Fuente. Elaboración propia con datos suministrados por SKYONE SAS

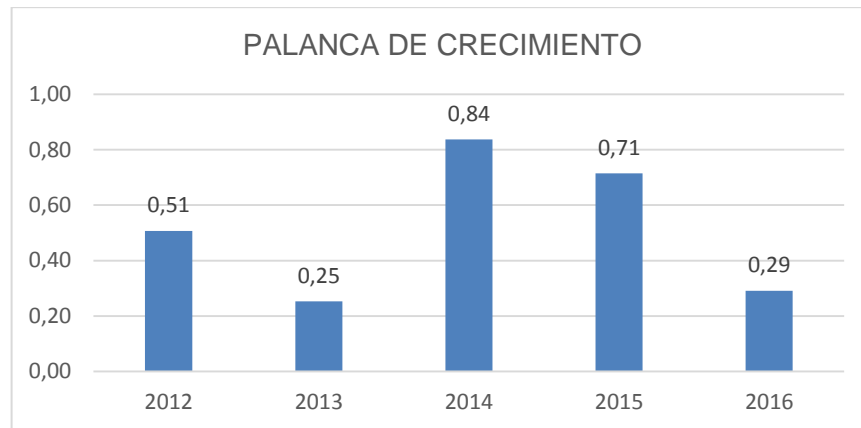
Este indicador refleja una disminución constante en los días de recaudo de cartera variación favorable con porcentajes de 36.84% en el año 2012 a 3.78% en el año 2016, este resultado se da por la decisión que tomo la gerencia en el año 2015 de manejar el pago de sus facturas por medio de un factoring con el objetivo de tener flujo de efectivo que le permitiera pagar los sueldos y gastos fijos de la empresa.

✓ **Palanca de Crecimiento PDC.**

Se tiene una incidencia desfavorable en la palanca de crecimiento tendencia que inicia en el 2012 con 0.51 hasta 0.29 en el 2016, esto quiere decir que la empresa

no está siendo atractiva, no está generando valor y su tendencia de crecimiento es mínima.

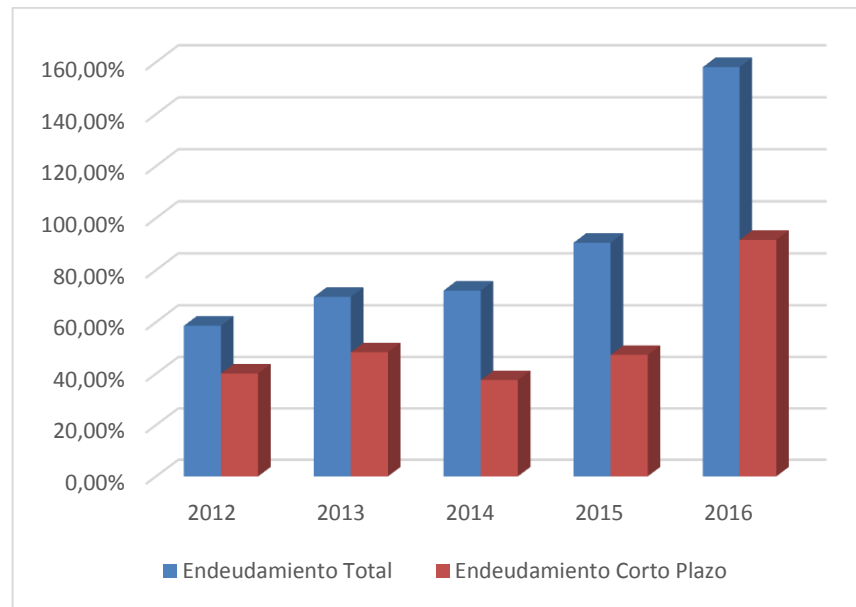
Grafica 17. Palanca de crecimiento histórico SKYONE SAS



Fuente. Elaboración propia con datos suministrados por SKYONE SAS

✓ **Endeudamiento Total – Endeudamiento a Corto Plazo**

Grafica 18. Endeudamiento histórico SKYONE SAS

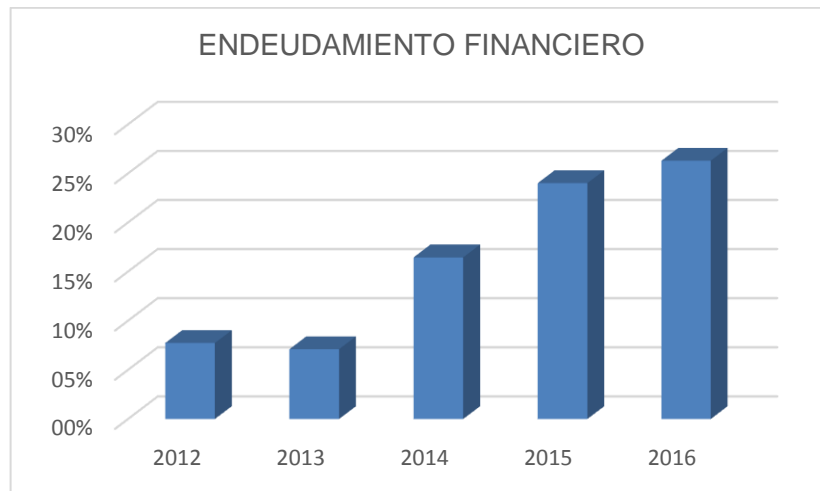


Fuente. Elaboración propia con datos suministrados por SKYONE SAS

Se observa que se está financiado en su totalidad por acreedores, proveedores, bancos, la empresa presenta un nivel de endeudamiento incremental 58.58% en el año 2012 a 158.09% en el año 2016, situación de riesgo que incide en la capacidad de pago ya que el incremento de sus deudas en el año 2016 se debe a estrategias mal planteadas y un estudio inadecuado de su sus finanzas, por lo anterior en el segundo semestre del año 2016 no se realizaron pagos de las deudas financieras generando malas relaciones con los bancos y con el proveedor Samsung representando la mayor concentración de deudas a corto plazo.

✓ **Endeudamiento Financiero.**

Grafica 19. Endeudamiento financiero histórico SKYONE SAS

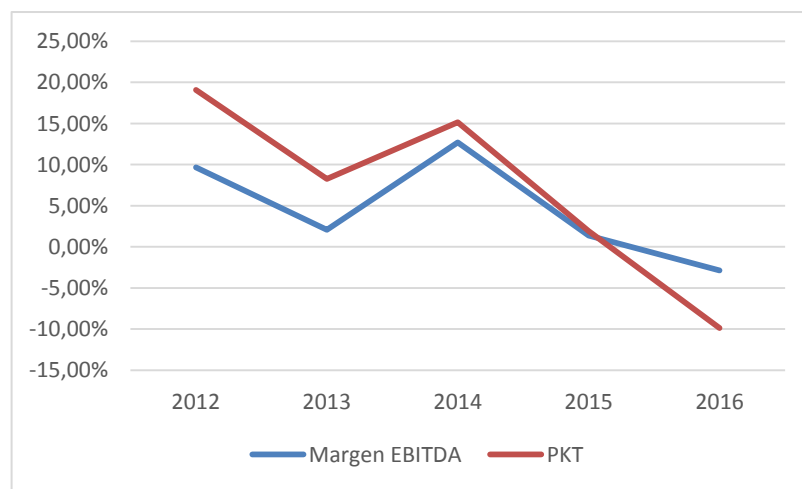


Fuente. Elaboración propia con datos suministrados por SKYONE SAS

Evaluando porcentualmente las deudas financieras a corto y largo plazo frente a los ingresos operacionales, SKYONE SAS presenta un crecimiento en obligaciones financieras en los últimos tres años, porcentaje que frente a sus ingresos es elevado para las actividades que realiza en el mercado, factor que muestra un alto riesgo al momento de cumplir con el pago de las mismas teniendo en cuenta los porcentajes de utilidad operacional durante este mismo periodo tuvo una tendencia baja y negativa incidencia que impacta directamente la liquidez.

✓ **Margen EBITDA – PKT.**

Grafica 20. Margen EBITDA y PKT histórico SKYONE SAS



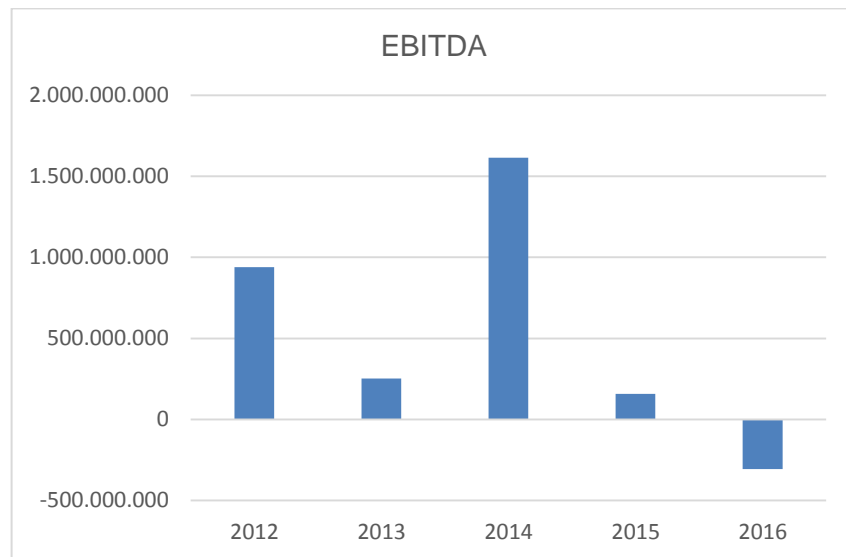
Fuente. Elaboración propia con datos suministrados por SKYONE SAS

El margen EBITDA presento un comportamiento decreciente durante los dos últimos años esto nos muestra que la empresa dejo de generar caja en un -6.73% y -24.92% respectivamente para cubrir los impuestos, apoyo a inversiones, cubrir sus deudas y repartir utilidades, es decir que la compañía no está generando rentabilidad frente a sus ingresos.

El comportamiento de la productividad del capital de trabajo en los últimos tres años se incrementa pasando de 3.15 en el año 2014 a 3.86 en el año 2016, esto quiere decir que la empresa no está siendo eficiente ya que está incrementando la necesidad de mantener el capital de trabajo a mayor proporción aun cuando sus ventas en los últimos dos años disminuyeron

✓ EBITDA

Grafica 21. EBITDA histórico SKYONE SAS



Fuente. Elaboración propia con datos suministrados por SKYONE SAS

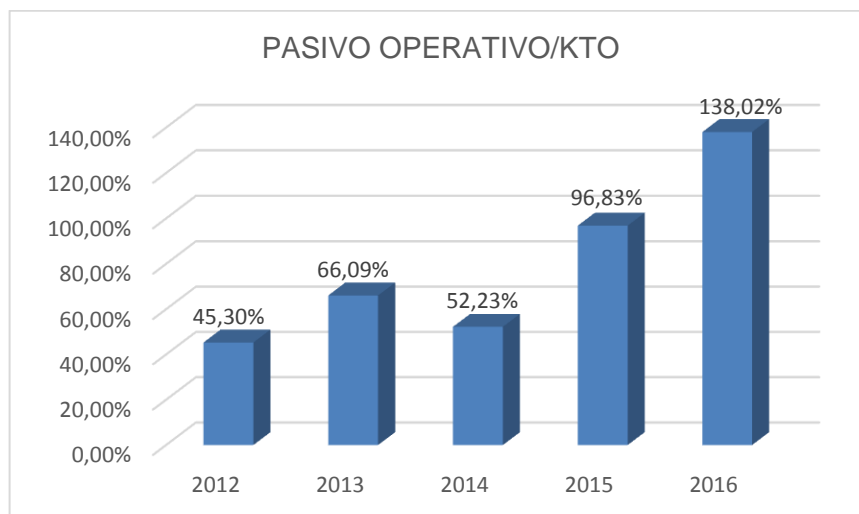
El EBITDA fue mayor en el año 2014 debido al incremento en las ventas que obtuvo la empresa en ese momento lo que posibilito el cumplimiento de las obligaciones financieras y tributarias y utilidades para los socios, los años del 2012 al 2016 se presenta caja operativa decreciente por su alto índice de gastos de la operación impidiendo el cumplimiento de las obligaciones con intereses

financieros debido a su alto grado de deuda en el 2016 donde se presenta un EBITDA negativo lo que indica que el core del negocio no está generando valor para cubrir su operación y muy posiblemente la estructura de sus proyectos no está siendo la adecuada para la generación de caja.

✓ **Pasivo Operativo-KTO.**

El activo corriente de está financiado en su totalidad, esto genera un alto riesgo ya que la empresa no cuenta con capacidad de pagar sus obligaciones convirtiéndose en una debilidad ya que las relaciones con proveedores y entidades bancarias a raíz de su incumplimiento se han deteriorado.

Grafica 22. Relación pasivo operativo-KTO histórico SKYONE SAS



Fuente. Elaboración propia con datos suministrados por SKYONE SAS

2.4.2.5 Formulación.

SKYONE SAS, es una empresa por acciones simplificada fundada el 15 de marzo del año 2007 cuya actividad principal ha sido el servicio de tercerización comercial, comercializan productos de tecnología, desarrollo de software.

En su proceso de crecimiento ha llevado a cabo proyectos como tercerización comercial de telecomunicaciones con la empresa ETB, claro movistar, ha realizado consecución de locales y relacionamiento con centros comerciales, administración comercial de los puntos de venta, gestión logística de inventario, pedidos, ingresos, traslados, salidas con base en indicadores de rotación y obsolescencia, información de ventas en tiempo real, recaudo y gestión de cartera con Samsung y Movistar, entre otros procesos comerciales.

Durante los años 2012 a 2016 cuando inicio relación comercial con Samsung y realizo una alianza con ellos gracias a su desarrollo del software mercurio fortaleciendo su línea de negocio de comercialización de productos de tecnología, momento en que expanden el mercado a nivel nacional abriendo puntos de venta Samsung en Bogotá, Cali, Pereira, Pasto, línea de negocio que fue cerrada a finales del año 2016 por motivos de disminución en las ventas, perdidas de inventarios, disminución en la actualización del inventario ya que la tecnología evoluciona rápidamente y de esta manera se fueron quedando productos convirtiéndose en obsoletos, en el primer año de comercialización con la empresa Samsung este proceso era eficiente por la negociación que inicialmente pactaron la cual consistía en que Samsung rotaba el inventario obsoleto por actualizado a través del tiempo esta negociación cambio debido al incumplimiento de pago de parte de SKYONE SAS a Samsung lo que genero ruptura en la relación comercial.

Actualmente SKYONE SAS cuenta con un solo cliente ETB con el cual en mayo del año 2017 renovó contrato por un año más, con la actividad de tercerización comercial la cual cuenta con tres canales; calle, en el que es más dispendioso lograr la venta ya que el cliente se busca en diferentes puntos de la ciudad de Bogotá. El otro canal es el de tele mercadeo con el equipo de Back Office. Y punto de venta el cual tiene actualmente 18 puntos distribuidos en diferentes centros comerciales de Bogotá este canal hace más efectiva la venta ya que el cliente va directamente con la intención de comprar, cada canal es manejado por un gerente comercial.

Entre los años 2012 y 2016 se observa que la empresa enfrente problemas estratégicos propios, carencia de competencias que son necesarias para ser competitivos en el mercado, un modelo de negocio inadecuado para explotar las competencias que ya poseen, alta rotación de personal, inadecuada estructura organizacional, malas prácticas contables omitiendo los resultados financieros reales los cuales a pesar de que la gerencia se encontraba al 100% consciente de que sus estados financieros no estaban siendo coherentes con el resultado real de su negocio, continuaba tomando decisiones en base a ellos. La debilidad en la fuerza de ventas pues la estructura comercial que existe en la empresa está

dedicada a comercializar los productos de su único cliente ETB, pero no existe la estructura de un departamento comercial que se enfoque en atraer nuevos negocios a la empresa, lo que pone en un riesgo más alto la empresa y un nivel mayor de inestabilidad.

Esta falta de estrategias los llevo a presentar resultados financieros muy pobres, durante los años 2012 a 2013 la tendencia de las ventas es creciente pero su volumen muy bajo, en los años 2015 y 2016 sus ventas disminuyeron, esto a la falta de control frente a sus costos y gastos que analizando su estado de resultados observamos la poca y negativa utilidad operativa es absorbida por los gastos financieros, situación que los llevo afrontar un alto problema de liquidez pues su bajo Margen EBITDA y productividad del capital de trabajo se compensaron con fuertes incrementos de endeudamiento, con una variación creciente de endeudamiento total en el año 2012 de 58.58% llegando al 2016 a 158.09% del total endeudamiento, y endeudamiento a corto plazo de año 2012 de 40.07%. En el año 2016 el endeudamiento fue de 91.63%.

Durante el primer trimestre del año 2016 los bancos empezaron a presionar a la empresa por la falta de cumplimiento en sus deudas financieras ya que estas ascendieron a \$2.810 millones de pesos, y la no presentación de pago de las cuotas pactadas era cada vez mayor, de igual forma se presentó la misma situación con varios acreedores y proveedores como Samsung a quien le adeudaban 1.145 millones de pesos, situación que los llevo a cerrar las negociaciones pactadas con Samsung y acabar con esta línea de negocio que les producía liquidez inmediata, adicional a esto la ruptura de relaciones con los diferentes terceros y entidades bancarias, y las empresas temporales con las que tenían proyecto de futuras alianzas.

El Margen EBITDA de los cinco años estudiados es en general muy bajo pasando de 10,33% en el 2012 a -24.92% en el 2016, si se tiene en cuenta la demanda de inversión de capital de trabajo que está teniendo la empresa en el desarrollo de su negocio y el comportamiento decreciente a gran magnitud que presento durante los años 2015 y 2016 lo que mostro que el capital de trabajo requerido para cubrir sus pasivos a corto plazo era casi dos veces el valor de los recursos con que contaba la empresa, situación que esta presentado déficit operativo, con una alta brecha entre el PKT y el margen EBITDA que implicaría que el déficit de las ventas marginales debería ser cubierta por la caja que liberen las ventas actuales.

En el 2012 y 2016 el EGO, fue una cifra por debajo de cero lo que significa que todo el efectivo que produjeron las ventas durante el periodo fue absorbido en su totalidad por una parte del capital de trabajo demandado por las ventas, esto nos lleva a concluir que no están generando el efectivo suficiente para cubrir toda su

operación, ya que solo alcanza a generar efectivo para una parte de ella, el indicador de eficiencia operacional total nos arroja un resultado nulo de generación de efectivo durante el periodo de tiempo estudiado resultado que varía entre -0.06 y -2.48.

Esta situación muestra que no había incentivo para crecer pues así las ventas se incrementen la demanda de caja es mayor, haciendo imposible atender las deudas, apoyar las inversiones de nuevos proyectos, y reparto de dividendos. Esta ausencia de incentivo para crecer es explicada por medio de la palanca de crecimiento PDC, cifra que debería estar por encima de 1, y el resultado que arroja durante los cinco años estudiados se encuentra entre 0.01 a -0.06.

3. METODOLOGÍA

FASE 1. Recolección de Información y entendimiento de la empresa

Designamos un líder quien se encargó de manejar la comunicación con la empresa SKYONE SAS; Lady Lizeth Peña Castillo, quien realizó una reunión con el señor Alexis Santacruz Mier quien es el gerente y representante legal de la compañía, y a quien se le presentó la propuesta de realizar una valoración a la empresa la cual tenía como principal objetivo facilitar la toma de decisiones de la alta gerencia por medio de las estrategias proyectadas para la valoración de la empresa, el expresó su interés en recibir este servicio y fue enfático en que le sería de gran beneficio para evaluar el rendimiento financiero y estratégico más aun por el momento de crisis por el que pasaba la empresa en la actualidad, En esta reunión el representante nos mostró la compañía, la actividad a la cual se dedicaba, su operación, sus principales clientes y quienes era la competencia, adicional a esto nos presentó con las personas que nos facilitarían el acceso a la información, departamento contable, financiero, gerentes de los canales de ventas, y talento humano.

FASE 2. Diagnóstico financiero

Una vez recibida la información por parte de SKYONE SAS sobre los competidores, clientes, actividades comerciales desarrolladas, estrategias y demás información relevante para desarrollar el diagnostico cualitativo de la empresa, se procedió a realizar la búsqueda de los factores de crecimiento y decrecimiento del sector durante los cinco años estudiados, se analizó la industria, las estrategias utilizadas por sus principales competidores.

Una vez la empresa proporcionó los estados financieros se procedió a realizar un análisis cuantitativo de estos, en los cuales se buscaba encontrar patrones de comportamiento de los últimos cinco años, situaciones atípicas, la tendencia mostrada y por supuesto la rentabilidad generada por el ejercicio.

Con lo anterior comprendido, se procedió a organizar la información en Excel para realizar un análisis vertical y un análisis horizontal. Con el primero se determina la participación porcentual de cada cuenta dentro del activo, pasivo, patrimonio esto en cuanto al balance general de la empresa, y en el estado de resultados se analiza la participación porcentual de los gastos operacionales, costos, ingresos y gastos no operacionales, utilidad bruta, operacional, neta frente a los ingresos generados por la operación, para determinar donde se encuentran las mayores y menores concentraciones de capital, para establecer las necesidades financieras y operativas de la empresa. Con el segundo análisis se encontraron las variaciones en los diferentes años evaluados con lo cual se vieron las tendencias, los incrementos o disminuciones de las mismas.

Se calcularon los estados de fuentes y usos y aplicación de fondos de los años 2012 a 2016, y se procedió a elaborar el flujo de caja Libre, el cual partió de la utilidad del ejercicio de cada año y la suma de las partidas que no afectan el efectivo como son las depreciaciones, amortizaciones y las provisiones del impuesto de renta y complementario, estos valores fueron extraídos del estado de resultados de cada periodo evaluado.

Para el cálculo del efectivo neto de las actividades de operación se sumaron las variaciones del estado de fuentes y usos de deudores, inventario, proveedores, cuentas por pagar, obligaciones laborales, pasivos estimados, otros pasivos, impuesto de renta que es extraído directamente de los estados financieros, más los impuestos gravámenes y tasas que son la diferencia entre, los gravámenes y tasas de cada año presentados en los estados financieros menos las provisiones de renta que se presentan en el flujo de caja en el rubro de efectivo generado por la operación.

Con la suma del efectivo generado por la operación y el neto de las actividades de se obtiene el flujo de caja libre. Las variaciones de los ejercicios anteriores son las diferencias anuales de las sumas de la utilidad del ejercicio, y resultado de ejercicios anteriores y las variaciones de capital social y variaciones de patrimonio dan el resultado neto de las actividades de inversión.

Las variaciones de obligaciones financieras a corto plazo, y variaciones de obligaciones financieras a largo plazo se extraen del estado de fuentes y usos, cifras que variaron entre pago de obligaciones y adquisición de nuevas obligaciones menos los intereses pagados durante cada periodo por las deudas financieras valores que fueron extraídos de una depuración realizada por año con ayuda del balance de prueba por terceros que nos facilitó la empresa, obtenemos el resultado neto de las actividades de financiación.

Para finalizar se sumó el flujo de caja libre, el resultado neto de las actividades de inversión y las de financiación y da el aumento o disminución de efectivo, el cual sumado con el saldo del año anterior nos da el efectivo, o la falta del mismo que presentaba la compañía.

FASE 3. Definición de estrategias de generación de valor

Luego del análisis realizado a los estados financieros de los últimos cinco años de la empresa, se procedió a extraer los valores de los estados financieros históricos y del flujo de caja libre para el cálculo de los indicadores financieros e inductores de valor que nos permitieron evaluar el estado crítico por el que pasa la empresa actualmente, y su constante tendencia decreciente, indicadores que fueron comparados con la matriz DOFA, y explicados a continuación en el cuerpo del trabajo, luego se procedió a formular estrategias donde se aprovecharon las ventajas y fortalezas con las que se cuenta la empresa, se examinó la viabilidad de los planes adoptados y sus fuentes de financiación.

- ✓ **Área Financiera y Administrativa:** Se contrata un director financiero y administrativo con el fin de implementar procesos de control interno, estructura financiera que permita un óptimo funcionamiento de la empresa optimizando recursos y procesos de mejoramiento en la planeación del manejo con proveedores y acreedores y en proyectos con base en proyecciones y presupuestos que le den una visión a los directivos de tomar decisiones que logren estabilizar la empresa.
- ✓ **Fuerza de ventas.** Se estructura el departamento comercial, se incurre en gastos de contratación de personal, capacitaciones al personal de marketing digital e inteligencia de negocios, con el fin de mejorar la productividad minimizando procesos e incrementando las ventas, contratación de personal competente que genere fuerza y estrategia en las ventas con el fin de

encaminar la empresa a generación de nuevos proyectos e innovación que mejoren sus resultados.

- ✓ **Departamento de Talento humano.** Se estructura el departamento de nómina contratando personal competente y se asignan aprendices Sena que apoye la gestión de contratación, montaje y digitación de nómina, con el fin de ahorrar el 9% de costo en que incurre contratando el personal por temporales.
- ✓ **Exceso de nivel endeudamiento e incapacidad de pago.** Acuerdos con proveedores acreedores y bancos de los plazos de pago de las obligaciones con la entrada en vigencia de la ley 1116.
- ✓ **Deuda Financiera y Patrimonio.** Acordar plazos de pago con los bancos con el fin de empezar a pagar los créditos en el año en que genere utilidades la empresa. En el modelo se sugiere hacer una alianza con un nuevo socio el que aporta capital durante tres años a partir del 2017.
- ✓ **Ingresos Fortalecimiento en ventas.** Se sugiere generación de nuevos contratos con empresas de telecomunicaciones con el objetivo de fortalecer la línea de negocio de tercerización.
- ✓ **Nueva línea de negocios.** Se sugiere implementar una nueva línea de negocio haciendo uso del desarrollo de software con el que cuenta SKYONE SAS, siendo este una fortaleza en la prestación de sus servicios actualmente, es un desarrollo que ya se encuentra elaborado por lo tanto solo se incurre en costos y gastos de posicionamiento de marca, publicidad, mercadeo, personal, comercialización, la compra de un servidor y dos licencias, asesorías y capacitaciones en innovación, marketing digital, inteligencia de negocios.

FASE 4. Diseño, Desarrollo y validación del modelo Financiero en Excel.

De acuerdo al resultado arrojado en el diagnostico financiero realizado a partir de los estados financieros históricos del año 2012 al año 2016 se crean algunas estrategias aplicadas a las áreas más débiles de la empresa una vez establecidas se abre una nueva hoja en Excel denominada proyecciones, se extraen todas las variables macroeconómicas del (DANE, DAMODARAN, BANREPUBLICA), que se consideran de impacto en la elaboración del modelo algunas de ellas son el PIB, PIB del sector, e inflación, de acuerdo a las estrategias y a los cambios generados por la empresa en el año 2016 con el cierre de una línea de negocio que impacto en reducción de ingresos costos y gastos se elaboran los cálculos de las variables de entrada una vez terminada esta tarea se inicia la proyección del estado de

resultados partiendo como primer año el 2016 mostrado con valores reales, y se proyecta a partir del 2017 hasta el año 2021.

Los ingresos de la línea de negocio tercerización comercial que se traían con corte a 2016 se tomaron como base de proyección y se incorporó el ingreso con un nuevo proyecto de esta misma línea incrementando las ventas con la sumatoria de porcentajes de PIB Nacional y el PIB del sector. Se proyectan los costos que corresponden a mano de obra que venía del año base y se adiciono la nómina contratada para cubrir la necesidad del nuevo proyecto, y los diferentes costos inherentes a la operación, los gastos de administración y ventas se proyectaron bajo las necesidades de desarrollar el negocio en marcha y las generadas por la creación de estrategias con crecimiento de la inflación de cada año

En los ingresos no operacionales se refleja el cálculo de los rendimientos generados por las inversiones permanentes, y en el rubro de gastos operacionales se proyectan los gastos bancarios calculados con los indicadores bajados de la página de Bancolombia y los gastos correspondientes a las obligaciones financieras que fueron extraídas del resumen de su amortización.

La proyección del balance general se elabora de acuerdo a los plazos de rotaciones de cartera, cuentas por pagar y proveedores, los activos fijos e intangibles se presentan con la depreciación y amortización correspondiente al histórico de la vida útil de cada uno y la proyección de inversión en servidor y licencias para la nueva línea de negocio, en obligaciones financieras y proveedores.

Se refleja una disminución en saldos de deudas de años anteriores de acuerdo a las negociaciones de pago con los mismos y se extraen de las variables de entrada, el patrimonio se incrementa por una capitalización integrando un socio estratégico a la empresa que cubrió la deuda de mayor impacto para la empresa.

Posteriormente se elaboraron diferentes indicadores KTNO, liquidez, endeudamiento, actividad, rentabilidad e inductores de valor, EBITDA, ROI, ROA, y PDC, que permitieron evaluar las variables de impacto positivo de la empresa que fortaleciéndose pueden generar crecimiento, de la misma forma se evaluaron variables decrecientes.

Se elabora el flujo de caja con base a las variaciones de fuentes y usos el cual arroja un resultado creciente durante cada año. Adicional a esto se continuó con el cálculo del costo promedio ponderado donde calculando la estructura de capital, cálculo del costo de la deuda, cálculo del costo de los recursos propios con base

en los indicadores macroeconómicos (Rentabilidad de bonos del tesoro, inflación de USA, inflación Colombia, riesgo país, prima de riesgo de mercado, variación real PIB) variables que se promediaron desde el año 2007 al 2021 extraídas del banco internacional variables que fueron tenidas en cuenta para el cálculo de la tasa libre de riesgo en Colombia. Procedemos a calcular la beta apalancada extrayendo la beta des apalancada de los datos arrojados por Damodaran, utilizando las variables Beta des apalancada, estructura de capital y el porcentaje de impuesto de renta.

Se calcula la prima de riesgo de mercado promediándolas desde el año 2007 hasta el año 2016, se calcula el riesgo financiero y operativo con las variables, procedimos a finalizar el cálculo del WAAC concluyendo las variables mencionadas anteriormente, y tomando el flujo de caja y el costo promedio ponderado del año 2021 relacionándolo con el PIB del ultimo año y la inflación en Colombia hallamos el valor terminal de la empresa, se valoró el patrimonio teniendo en cuenta la acumulación del WACC de cada año, se traen los flujos y el valor terminal a valor presente, por medio de la sumatoria de los flujos de caja traídos a valor presente y el valor terminal se halla el valor de mercado de la empresa en el año cero. Se valoriza el patrimonio y se calcula el EVA de la empresa en cada año generando destrucción de valor en el año 2017 con un valor negativo de -1.657.613.780, para los siguientes años la empresa empezaría a recuperarse paulatinamente hasta generar valor al año 2020.

4 RESULTADOS

En este capítulo se presentarán los resultados obtenidos en las proyecciones realizadas a los estados de resultados y el flujo de caja a 5 años con el fin de lograr la valorización de la empresa tomando variables macroeconómicas como el Producto Interno Bruto, Inflación y el PIB del sector. De esta información se generaron estrategias que buscaban un crecimiento sostenido de la compañía.

En esta sección se presentan los resultados de la valoración, los supuestos macroeconómicos utilizados, las proyecciones de los rubros más relevantes como los ingresos, el flujo de caja, estado de resultados, el balance genera y los inductores de valor aplicados.

Las estrategias fueron construidas en base lo solicitado por la ley de insolvencia y teniendo en cuenta lo presentado por Skyone en el proyecto de crecimiento y recuperación que reposa en manos de la súper intendencia de sociedades.

4.1. Recomendaciones y Estrategias Evaluadas.

Tabla 10. Tabla de recomendaciones y estrategias evaluadas

No.	DIAGNOSTICO	ESTRATEGIA
1	Falta de una estructura organizacional sólida que sostenga íntegramente los procesos administrativos, financieros, comerciales y operacionales de la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Se reestructuran los procesos de control interno. ✓ Se crea un nuevo cargo financiero y administrativo con el fin de establecer lineamientos internos maximizando los recursos de la compañía.
2	Estructura del departamento de Talento Humano.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Se fortalece el departamento de talento humano, ahorrando el cobro de administración de temporales y fortaleciendo el suministro de personal directo.
3	Estructura comercial débil.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Fuerza en ventas, reestructuración del departamento comercial, estrategias de mercadeo por redes sociales, inversión en capacitación de marketing digital, inteligencia de negocios y diversificación de mercado.
4	Alto nivel de endeudamiento .	<ul style="list-style-type: none"> ✓ De acuerdo a los beneficios de plan de pagos que brinda la ley de insolvencia 1116, se proyectan los pasivos de la siguiente forma: Los pasivos año 2016 quedan congelados de acuerdo a la ley hasta el momento en que la empresa genere recursos y utilidades nuevamente para contar con capacidad de pago. ✓ Se realizan negociaciones con bancos, proveedores, DIAN, Secretaria Distrital. Con la nómina y parafiscales se pagan ya que estas obligaciones se deben pagar en primera instancia con la entrada a la ley 1116. ✓ Super Sociedades acepta a Skyone bajo los beneficios de amparo de la ley 1116, a partir de este momento las obligaciones que se adquieran se deben pagar con los recursos que genera la operación. ✓ A partir del año 2018 se inician los pagos de los pasivos que se encontraban congelados acogidos a los acuerdos ya pactados.

5	Patrimonio Decreciente.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Se realizan alianzas con socios estratégicos que inyectan capital durante los primeros tres años de proyección.
6	Ingresos débiles, se maneja un solo cliente ETB.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Se proyectan con dos líneas de negocio la actual que es tercerización comercial y la nueva comercialización de licencias de un software. ✓ Tercerización comercial. Se continua con el cliente ETB durante toda la proyección. ✓ Se adquieren nuevos contratos que generan con empresas de telecomunicaciones por montos más bajos al de ETB, esto por motivos de estabilidad y mitigar riesgos y lograr cumplirle al cliente en excelencia. ✓ Nueva línea de negocio (Comercialización de licencias de Software), Se proyecta a partir del año 2019, esta estrategia se adopta ya que hace parte del plan de recuperación y crecimiento que Skyone presento a Super sociedades, esta oportunidad de diversificación de un nuevo producto se da ya que la inversión en INVESTIGACION Y DESARROLLO Y CREACION DE SOFTWARE se realizó en el año 2014 y se encuentra plasmado en los estados financieros históricos en el rubro de intangibles por valor de 1.200 millones de pesos, a raíz de la crisis que atraviesa Skyone en el primer semestre de 2017 sacaron la versión 4, de acuerdo a lo anterior se proyecta en el modelo financiero la inversión faltante para ponerlo a la venta (publicidad, marca, y gestión de venta del producto, inversión en CAPEX servidores soporte, capacitación y licenciamiento).

Fuente. Elaboración propia con datos suministrados por SKYONE SAS

4.2. Supuestos Macroeconómicos.

Tabla 11. Variables macroeconómicas proyectadas SKYONE SAS

VARIABLES ECONOMICAS	2016	2017	2018	2019	2020	2021
PIB	2,00%	2,00%	2,80%	3,50%	4,20%	3,70%
PIB Sector	-0,15%	2,85%	2,85%	3,65%	4,35%	5,05%
Crecimiento de la economía	1,85%	4,91%	5,73%	7,28%	8,74%	8,94%
Inflacion	5,75%	4,20%	3,50%	3,60%	3,40%	3,20%
Rotacion de Cartera	3,78	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00
Plazos Cuentas por pagar	154,64	130,00	84,00	74,00	64,00	72,00
Plazo de cuentas por cobrar	8,07	30	30	30	30	30
Plazos cuentas por pagar a proveedores		30	30	30	30	30
Impuestos de Renta	34%	34%	34%	34%	34%	34%
Ica		9,66	9,66	9,66	9,66	9,66
Autorrenta		0,40%	0,40%	0,40%	0,40%	0,40%
Iva		19%	19%	19%	19%	19%
Gravamen al movimiento Financiero		0,0040	0,0040	0,0040	0,0040	0,0040
Comision Bancaria		0,15%	0,15%	0,15%	0,15%	0,15%
Tasa de rendimiento empresarial Ctas Bancarias		0,1%	0,1%	0,1%	0,1%	0,1%
Tasa Rendimiento inversiones		4,80%	4,80%	4,80%	4,80%	4,80%

Fuente. Elaboración propia Datos Macroeconómicos tomados de las proyecciones de Bancolombia DANE y Banco de la Republica con datos suministrados por SKYONE SAS

- ✓ Inflación: se tuvo en consideración para el crecimiento de algunos gastos operacionales y del precio de venta de las líneas de negocio.
- ✓ PIB del sector: se extrapolo partiendo del PIB global y de la variación que ha tenido en el último año y con este se proyectó el crecimiento de venta de las líneas de negocio.
- ✓ PIB: fue la base para calcular el PIB del sector y establecer el crecimiento
- ✓ Rotación de cartera: se obtuvo de la rotación actual del sector y mercado.
- ✓ Rotación inventarios: se obtuvo de la rotación actual del sector y mercado.
- ✓ Rotación de proveedores: se obtuvo de la rotación actual del sector y mercado.
- ✓ Rotación cuentas por pagar: se obtuvo de la rotación actual del sector y mercado.

✓ Impuestos: se obtiene de las bases actuales que se encuentran establecidas para el año 2017.

4.3. Flujo de Caja Projectado.

Tabla 12. Flujo de caja proyectado SKYONE SAS

FUJO DE CAJA LIBRE OPERACIONAL METODO DIRECTO						
	2016	2017	2018	2019	2020	2021
UTILIDAD DEL PERIODO	-3,042,802,881	-794,306,328	221,554,679	224,313,733	461,434,580	699,152,126
DEPRECIACIONES	53,411,100	42,411,100	42,411,100	49,411,100	49,411,100	49,411,100
AMORTIZACION	482,557,64.3	67,315,909	67,315,909	69,315,909	69,315,909	69,315,909
FLUJO OPERATIVO	-2,941,136,016.66	-684,579,319.09	331,281,688.28	343,040,741.92	580,161,589.42	817,879,135.34
VARIACION KTNO	1,274,459,870.60	-489,332,892	426,127,816	-420,846,293	-405,161,853	-497,777,810
EGO	-1,666,676,146.06	-1,173,912,210.98	757,409,504.00	-77,805,551.01	174,999,736.35	320,101,325.51
CAPEX	978,379,839.25	-80,676,678	-10,000,000	-70,000,000	0	0
FLUJO DE CAJA LIBRE	-688,296,306.81	-1,254,588,889.40	747,409,504.00	-147,805,551.01	174,999,736.35	320,101,325.51
OBLIGACIONES FINANCIERAS	28,834,049.31	0	-1,003,302,604	-569,926,591	-621,718,528	-530,886,378
FLUJO DE CAJA LIBRE DE ACCIONISTAS	- 659,462,257.50	- 1,254,588,889.40	- 255,893,099.64	- 717,732,142.45	-446,718,792.10	-210,785,052.47
PAGO DE DIVIDENDOS	0	1,300,000,000	1,000,000,000	700,000,000	0	0
FLUJO DE CAJA NETO	- 659,462,257.50	45,411,110.60	744,106,900.36	- 17,732,142.45	-446,718,792.10	-210,785,052.47
TOTAL AUMENTO O DISMINUACION DEL EFECTIVO	- 659,462,257.50	45,411,110.60	744,106,900.36	- 17,732,142.45	-446,718,792.10	-210,785,052.47
SALDO INICIAL DE CAJA AÑO ANTERIOR	707,490,938.01	48,028,681	93,439,791	837,546,691	819,814,549	373,095,757
SALDO FINAL DE CAJA	48,028,680.51	93,439,791.11	837,546,691.47	819,814,549.02	373,095,756.93	162,310,704.46

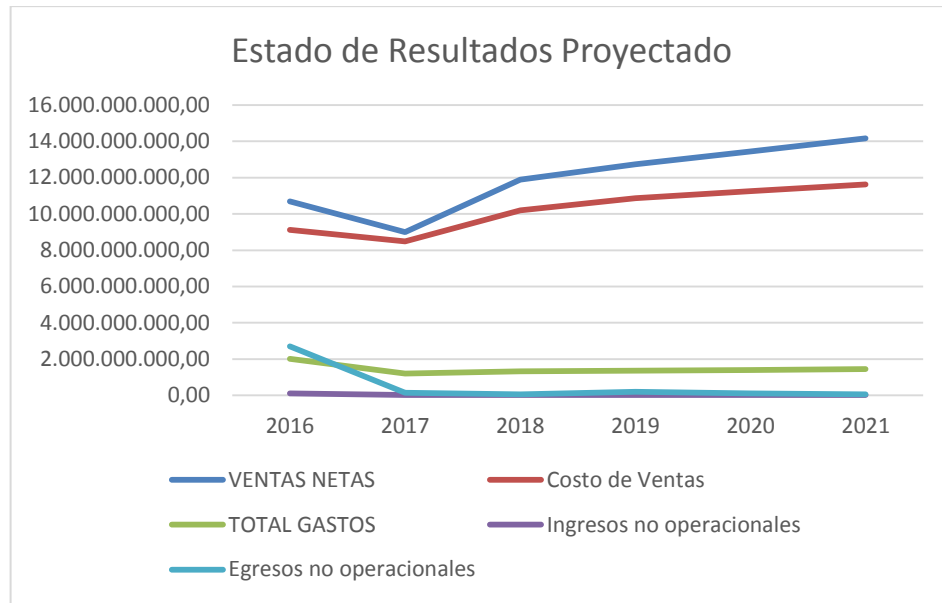
Fuente. Elaboración propia con datos suministrados por SKYONE SAS

En el flujo caja se puede evidenciar la variación de la utilidad producto de la implementación de las estrategias desde el año 2017 año en el que esta no fue favorable debido a la inversión que hicieron en reestructuración organizacional talento humano como estrategia de creación del departamento comercial, nomina, y a nivel administrativo y financiero, en este mismo año se renueva el contrato con el cliente ETB y se incorporan nuevas ventas en la línea de negocio tercerización comercial la cual también genero costos de personal de operación, incrementando las ventas respecto del año anterior, no se alcanzó a cubrir la utilidad operacional.

En los periodos 2018 a 2021 se observa recuperación en el flujo operacional, el KTNO presenta recuperación en el año 2021, en general la empresa se recupera lentamente las estrategias aplicadas se enfocaron en la ley de insolvencia 1116 y la generación de caja para cubrir los pasivos que a partir de la entrada en vigencia de la ley quedaron congelados y el cumplimiento de pagos con las deudas obligaciones con terceros adquiridas a partir de las proyecciones se logran cubrir con el flujo generado por la empresa.

4.4. Estado de Resultados.

Grafica 23. Estado de resultados proyectado SKYONE SAS



Fuente. Elaboración propia con datos suministrados por SKYONE SAS

Con la puesta en marcha de las estrategias de negocio la empresa proyecta un aumento en sus ventas en base al comportamiento del sector y el crecimiento de la economía a nivel nacional con el PIB. Los ingresos se proyectan en la línea de tercerización comercial con ETB cliente que ya se traía, y con nuevos proyectos puestos en marcha en el 2017 y 2018 los cuales se proyectan hasta el 2021, adicional a esto teniendo en cuenta que en el año 2014 la empresa realizó una inversión en desarrollo e investigación y construyeron un software DE Big data para el manejo interno con clientes, Skyone al ver la crisis empezó a trabajar en ese proyecto y sacó la versión 4 en el año 2017 quedando lista para comercializar en cuanto a elaboración, lo que proyectamos a partir del 2018 y 2019 fue gastos de publicidad y marca, inversión en servidores y licencias, esto se proyecta hasta el año 2021, y alineando el modelo financiero a la ley 1116 que exige crecimiento y proyección estas estrategias fueron presentadas a súper sociedades y debidamente aprobadas.

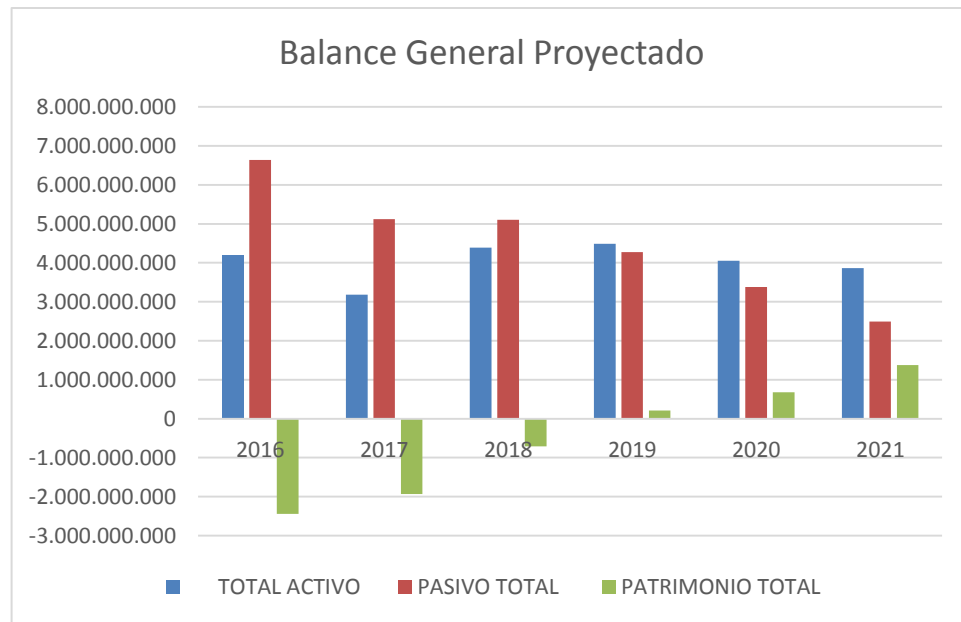
Los costos se proyectan incrementados con la inflación y en los años 2017 y 2018 se contrata personal para realizar re estructuración y para cubrir las los nuevos contratos adquiridos; de igual forma se incrementan los gastos operacionales con

valores proyectados de arrendamientos, servicios y otros gastos traídos de flujos históricos adicional los nuevos gastos adquiridos, los gastos no operacionales asumen los gastos de gravamen financiero y pago de intereses del servicio a la deuda a partir del año 2018 ya que de acuerdo a la ley en este año se empezó a generar utilidad y recursos que permitirían el cumplimiento de pago.

De acuerdo a lo anterior descrito la empresa empezaría a generar Equity en el año 2018 con recuperación lenta.

4.5. Balance General

Grafica 24. Balance general proyectado SKYONE SAS



Fuente. Elaboración propia con datos suministrados por SKYONE SAS

En el Balance General Proyectado con los supuestos planteados en el modelo, los activos corrientes reflejan la efectividad de estrategias aplicadas mostrando un incremento constante con variaciones pequeñas a través de los años. Los activos fijos reflejan el incremento de herramientas de tecnología de acuerdo a la estrategia que se utilizó para no dar por perdido el inventario que quedó de la línea de negocio de Samsung que se cerró a finales del año 2016, compuesto por computadores, tabletas, celulares que se utilizaron como herramientas para el

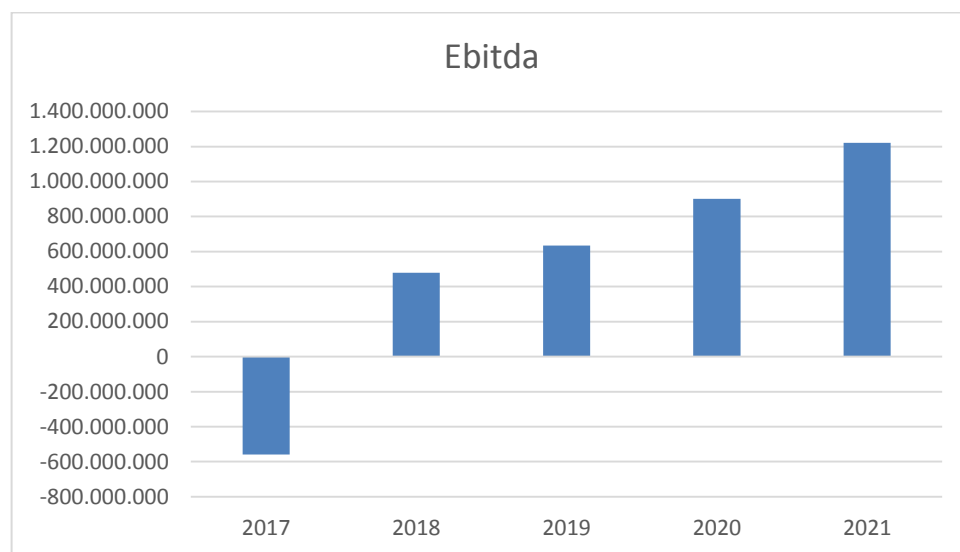
nuevo personal contratado para la puesta en marcha de cada una de las estrategias, adicional a esto se compró un servidor y licencias para la puesta en marcha de la nueva línea de negocio en el año 2019 incrementando el Capex.

Las estrategias aplicadas a los pasivos se plantearon de acuerdo a la ley de insolvencia 1116 teniendo en cuenta que la empresa se acoge a esta en el año 2017, es decir los pasivos provenientes de los resultados del año 2016 quedaron congelados de acuerdo a la ley hasta que la empresa comience nuevamente a generar utilidad y recursos en este momento inicia a pagar las obligaciones con bancos, diferentes proveedores, Dian y secretaria distrital, cabe aclarar que en este proceso se hacen negociaciones de pago con cada uno de los terceros con los que se tiene alguna obligación, esto en cuanto a inventario de pasivos congelados, las obligaciones que la empresa adquiera en el giro ordinario de la operación y con la aplicación de las estrategias estas no tendrían negociación si no que deben pagarse en el tiempo, las nóminas y pagos a seguridad social no se congelan, todos los pasivos congelados inician su pago en el momento que la empresa muestra recuperación en generación de utilidades, y recursos esto se da en el año 2018, momento donde se proyecta las obligaciones actuales y las congeladas de acuerdo a las negociaciones de pago planteadas; dado que la empresa presento un patrimonio negativo de 2.438 millones de pesos en el año 2016, durante los años 2017, 2018, 2019 se proyectan alianzas con socios estratégicos con aportes en cada uno de los años generando efectivo e incrementando el patrimonio y aun con estos aportes el patrimonio genera resultado positivo a partir del año 2019 con crecimientos muy pequeños, y la operación desde el año 2018 genera recursos para los socios.

4.6. Indicadores Financieros.

✓ EBITDA.

Grafica 25. EBITDA proyectado SKYONE SAS

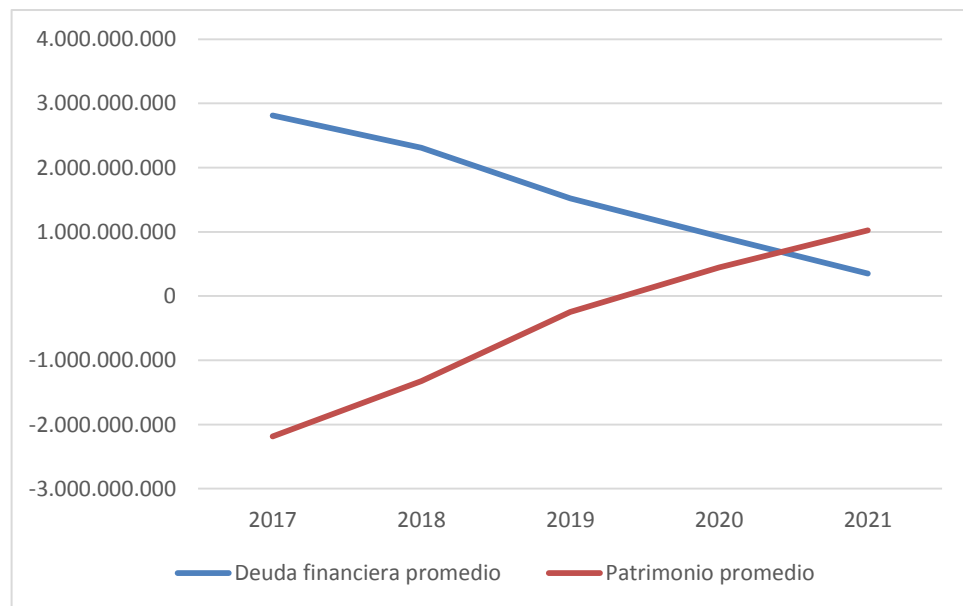


Fuente. Elaboración propia con datos suministrados por SKYONE SAS

El EBITDA aumenta entre los años 2018 a 2021 resultado que se genera por la puesta en marcha de las diferentes estrategias proyectadas, y el incremento de las ventas en cada uno de los años mostrando que el negocio genera valor de forma constante pero con variaciones pequeñas. Se observa que el año 2017 se afecta la generación de caja operativa dando un resultado negativo, por el incremento de los costos y gastos y la reorganización que se aumentaron por la puesta en marcha de las estrategias que en este año no alcanzarían a generar caja operativa para cubrir por completo su operación, los gastos financieros y los impuestos.

✓ **Promedio Patrimonio-Deuda Financiera.**

Grafica 26. Relación patrimonio deuda financiera proyectada SKYONE SAS



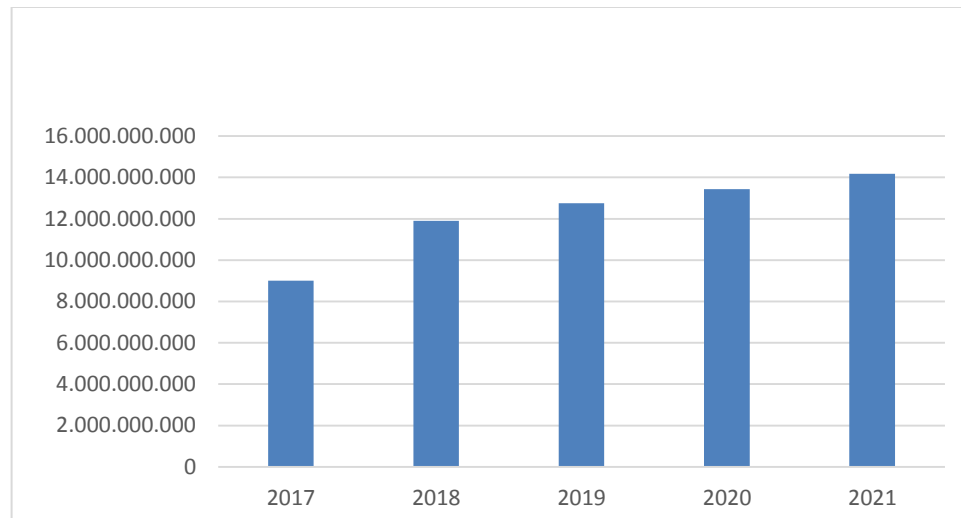
Fuente. Elaboración propia con datos suministrados por SKYONE SAS

Con las estrategias aplicadas a los pasivos teniendo en cuenta la ley de insolvencia se presenta una disminución en la deuda financiera a partir del año 2018, y una recuperación en el patrimonio muy leve a partir del año 2019 debido al aporte de socios en los años 2017, 2018, 2019 que oxigena la empresa y la generación de utilidades a partir del año 2018 que incrementan el Equity de la

empresa y la generación de recursos de los socios, lo que a futuro abriría nuevamente puertas de financiamiento de nuevos proyectos a la empresa.

✓ **Proyección de Ventas.**

Grafica 27. Proyección de ventas SKYONE SAS



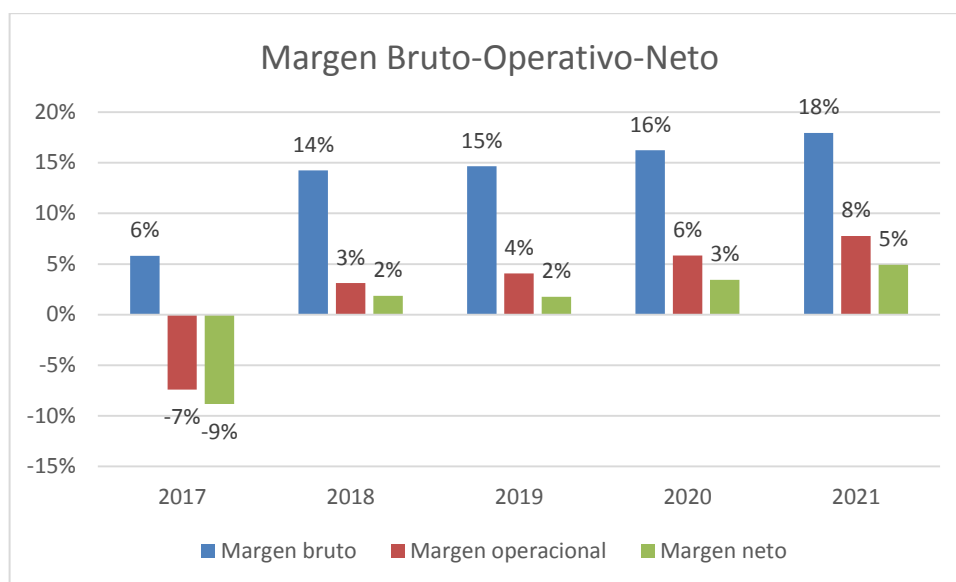
Fuente. Elaboración propia con datos suministrados por SKYONE SAS

Las ventas a través de las proyecciones presentan crecimiento de 9.005 millones a 14.171 millones de pesos hasta el año 2021, crecimiento generado con dos líneas de negocio Tercerización comercial aplicada desde el año 2017, 2018 hasta el 2021, y la línea de comercialización de licencias de software aplicada desde el año 2019 creciendo con el PIB del sector y nacional, proyecciones que se aplican apuntando a la diversificación en el mercado y apertura de nuevos mercados, ya que esto muestra coherencia con lo expuesto por Skyone a súper sociedades para acceder a los beneficios de la ley de insolvencia mostrando crecimiento y proyección.

✓ **Margen Bruto-Operativo-Neto.**

En general las proyecciones aplicadas presentan un crecimiento leve en cada uno de los márgenes, a partir del año 2018 la operación logra cubrirse y cubre los intereses del servicio a la deuda y fisco, generando recursos para accionistas.

Grafica 28. Márgenes proyectadas SKYONE SAS

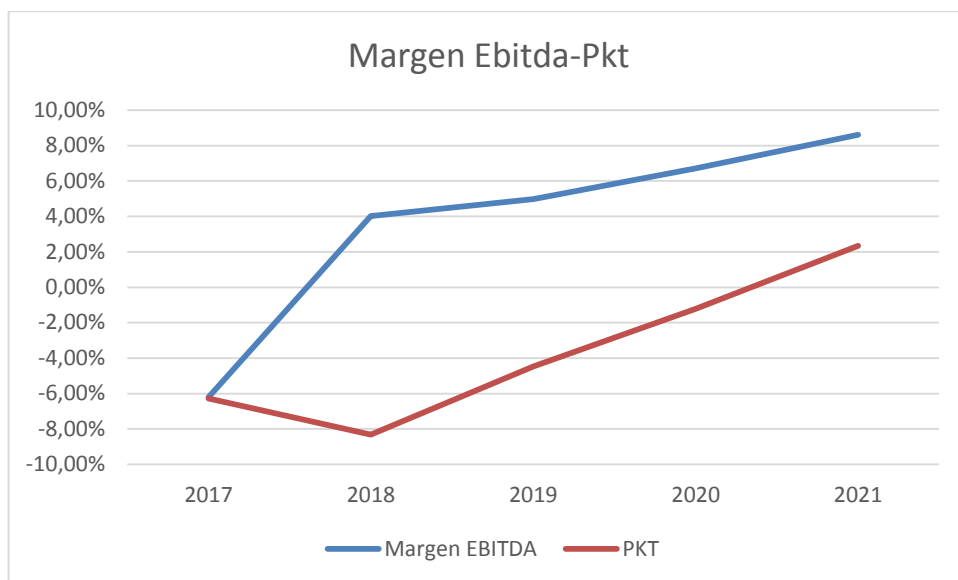


Fuente. Elaboración propia con datos suministrados por SKYONE SAS

✓ Margen EBITDA - PKT.

El margen EBITDA crece a 8.61% en el 2021 respecto al volumen de las ventas, durante los cuatro últimos años proyectados, su crecimiento se comporta constante con variaciones muy bajas, pero manteniendo resultados positivos, es decir que la operación terminara generando efectivo incrementando las posibilidades de permanencia y crecimiento de la empresa. La productividad del capital de trabajo muestra crecimiento en el año 2021 de 2.3% es decir que el capital de trabajo neto operativo termina siendo financiado por el flujo de caja de la empresa dado que las ventas crecen en mayor proporción.

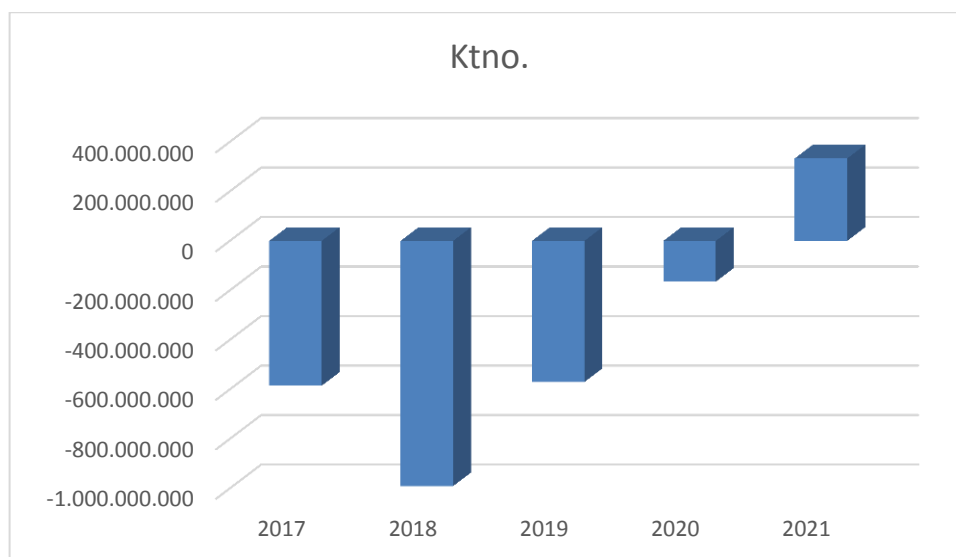
Grafica 29. Margen EBITDA y PKT proyectado SKYONE SAS



Fuente. Elaboración propia con datos suministrados por SKYONE SAS

✓ **Capital de Trabajo Neto Operativo KTNO.**

Grafica 30. KTNO proyectado SKYONE SAS



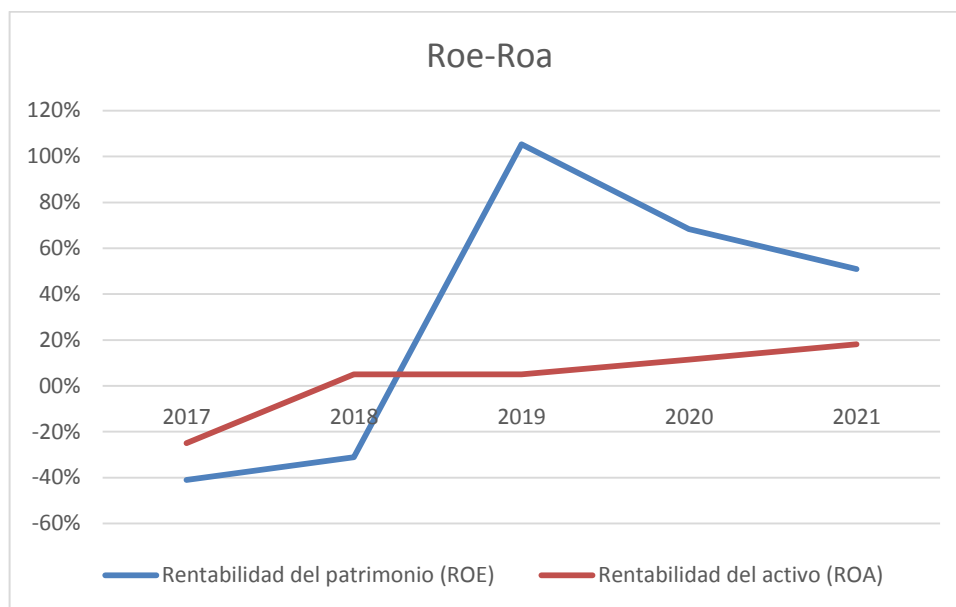
Fuente. Elaboración propia con datos suministrados por SKYONE SAS

En el año 2021 se observa un capital de trabajo neto operativo positivo del \$332 millones frente a los años anteriores que dio resultado negativo, lo que indica que la empresa empezó a liberar efectivo generando capital de trabajo en el último periodo proyectado.

4.7 INDUCTORES DE VALOR PROYECTADOS.

✓ ROE-ROA

Grafica 31. ROE y ROA proyectado SKYONE SAS



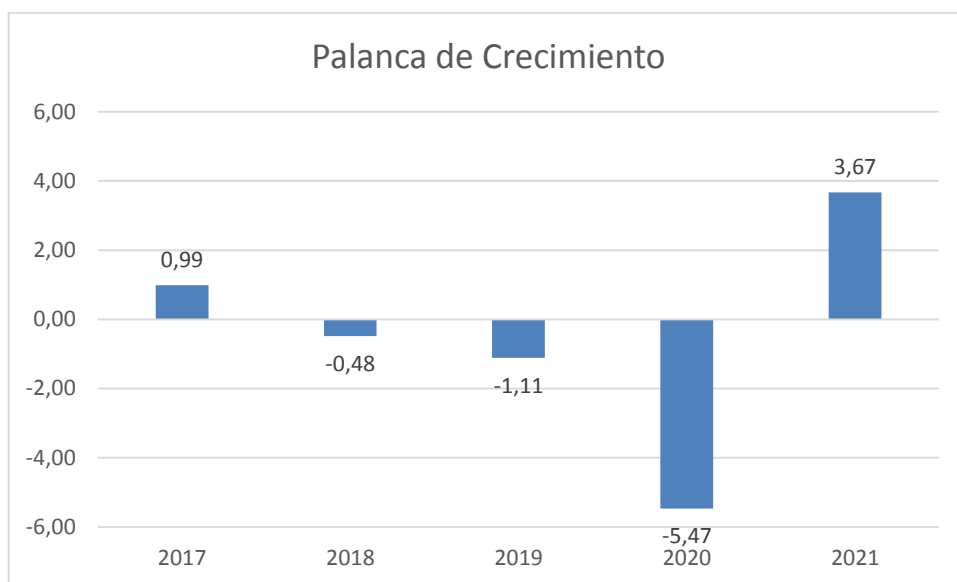
Fuente. Elaboración propia con datos suministrados por SKYONE SAS

La rentabilidad del Equity durante los últimos tres años proyectados refleja crecimiento que indica que el capital está generando recursos para sus accionistas, llegando a 50.9% en el año 2021, pues muestra una recuperación de la empresa frente al año 2016 que arrojó un resultado negativo debido a una pérdida neta de -3.042 millones de pesos y un Equity de -2.438 millones de pesos. La rentabilidad del activo genera crecimiento a partir del año 2018 de 5.1% a 18.1% es decir la inversión en activo empieza a generar retorno de la inversión, a medida que el costo de la deuda disminuye los dos ratios se acercan.

✓ **Palanca de Crecimiento-PDC.**

En el año 2021 se presenta un equilibrio entre el EBITDA y el PKT debido al mejoramiento obtenido en el capital de trabajo se llega a una palanca de crecimiento positiva 3.67 frente a 0.29 arrojado en los resultados del 2016.

Grafica 32. Palanca de crecimiento proyectado SKYONE SAS

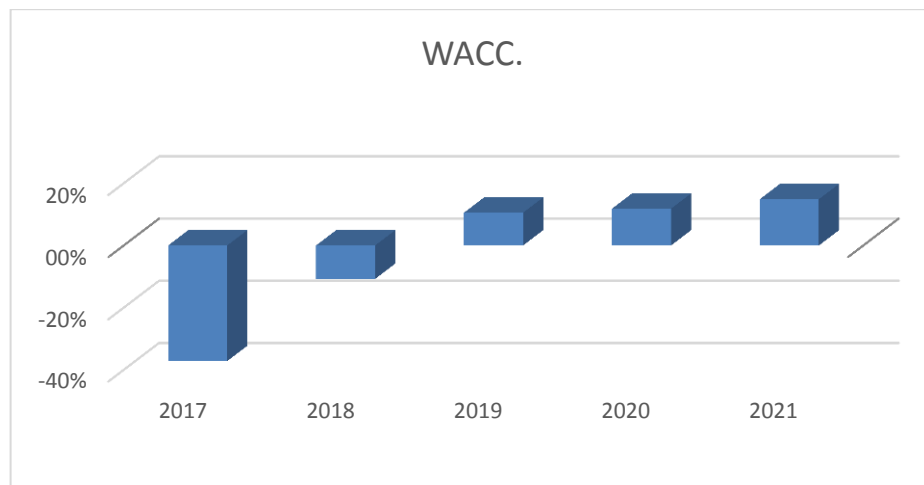


Fuente. Elaboración propia con datos suministrados por SKYONE SAS

✓ **Costo Promedio Ponderado-WACC.**

El WACC crece desde el año 2019 hasta el 2021 entre 11% y 15% el crecimiento de este inductor se pronuncia cada vez más ya que al finalizar los periodos la empresa se empieza apalancar más en equity que en deuda, y de acuerdo a la situación expuesta por Skyone y a las estrategias aplicadas acorde a la ley 1116 la empresa debe apalancarse un tiempo en equity mientras las relaciones con bancos se fortalecen.

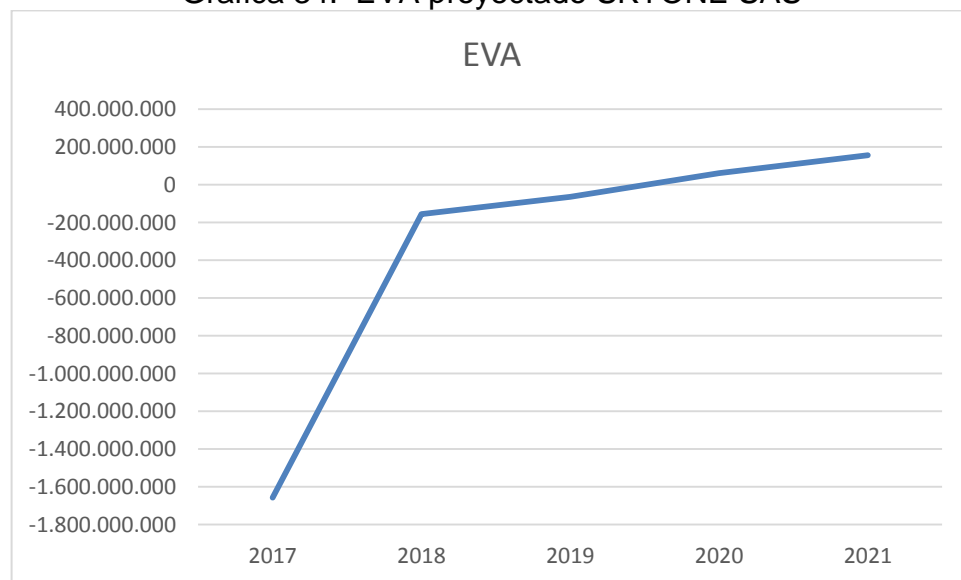
Grafica 33. WACC proyectado SKYONE SAS



Fuente. Elaboración propia con datos suministrados por SKYONE SAS

✓ **EVA.**

Grafica 34. EVA proyectado SKYONE SAS



Fuente. Elaboración propia con datos suministrados por SKYONE SAS

El crecimiento del EVA en la empresa SKYONE SAS nos permite apreciar la calidad de las decisiones tomadas en las estrategias proyectadas pasando de - 1.059 a 863 millones de pesos esto indica que la empresa está generando valor.

4.8. RESUMEN DE ESCENARIOS

Tabla 13. Modelación de escenarios proyectados SKYONE SAS

RESUMEN DE ESENAARIOS					
PESIMISTA	2017	2018	2019	2020	2021
VENTAS	8.834.009.198	11.674.578.245	12.507.332.320	13.188.795.398	13.911.009.903
UTILIDAD NETA	-916.023.374	64.354.389	60.800.139	290.631.793	519.645.451
EVA	-1.904.878.060	-393.969.101	-205.487.066	-88.862.366	-8.597.535
OPTIMISTA	2017	2018	2019	2020	2021
VENTAS	9.177.373.883	11.899.665.219	12.982.526.301	13.687.597.232	14.425.231.730
UTILIDAD NETA	-672.427.781	187.016.069	387.827.326	635.080.591	874.843.088
EVA	(1.438.648.448)	(93.744.914)	77.524.057	216.323.663	317.483.495
REALISTA	2017	2018	2019	2020	2021
VENTAS	9.005.691.540	11.899.665.219	12.744.929.310	13.435.922.624	14.171.172.193
UTILIDAD NETA	-794.306.328	221.554.679	224.313.733	461.434.580	699.152.126
EVA	(1.657.613.780)	(155.538.476)	(64.867.213)	61.784.292	155.820.019

Fuente. Elaboración propia con datos suministrados por SKYONE SAS

5. CONCLUSIONES

- ✓ Por medio de los diferentes análisis realizados a los estados financieros emitidos por SKYONE SAS se determinó una incidencia desfavorable durante el periodo analizado reflejando la disminución de los ingresos y bajo margen EBITDA, lo que afectó la productividad del capital de trabajo mostrando a SKYONE SAS como una empresa no atractiva ante el mercado por los resultados decrecientes en la palanca de crecimiento y en todos sus inductores de valor.
- ✓ La ineficiencia en la generación de recursos para sostener su operación llevó a SKYONE SAS a tomar decisiones de alto endeudamiento situación desfavorable por su fuerte impacto en el incumplimiento constante de los pagos lo que generó el cierre de una de sus líneas de negocio y pérdida de oportunidades para fondearse con terceros.
- ✓ Se elabora un modelo financiero en base a la formulación de estrategias proyectadas para aumentar el valor de la empresa por medio de la reestructuración organizacional implementando y fortaleciendo departamentos en diferentes áreas, generando nuevos proyectos comerciales y líneas de negocio que a través del tiempo que impacten positivamente los resultados de la empresa con la diversificación y posicionamiento en el mercado, lo que le permitirá nuevas oportunidades y expansión.
- ✓ De acuerdo a los beneficios que otorga la ley 1116 se proyectaron convenios de pago que reflejan un mejoramiento en el capital de trabajo neto operativo, y se sugirió un aporte de capital impactando positivamente el Equity de la empresa reduciendo el riesgo de los accionistas

6. RECOMENDACIONES

- ✓ Se debe tener en cuenta la apertura y búsqueda de nuevos mercados y clientes ya sean locales o nacionales aprovechando así las ventajas que tiene el sector en crecimiento constante de la tercerización de servicios en Colombia, y de la industria de servicios TIC. De igual manera la experiencia que tiene la empresa puede ayudar a generar confianza en el afianzamiento de nuevos clientes y por lo tanto la expansión de la compañía.
- ✓ SKYONE SAS cuenta con un gran potencial en desarrollos tecnológicos sin explotar; y una idea de negocio con gran visión, es por esta razón que se sugiere acoger estrategias comerciales, financieras y administrativas que puedan determinar para la empresa unos resultados positivos en pro de maximizar sus recursos eliminando riesgos y disminuyendo los costos ligados a la comercialización de sus servicios.
- ✓ La empresa debe realizar un mayor control de su liquidez y hacer un seguimiento adecuado de sus rendimientos crecientes con la aplicación de las estrategias, lo que implica excedentes que pueden convertirse en oportunidades de inversión futuras, como también análisis de apalancamiento implementando políticas que mitiguen el riesgo y generen valor para la compañía.
- ✓ Es importante aprovechar en el corto plazo los beneficios que otorga la ley 1116 pues pueden contribuir a mejorar la situación actual de la empresa y aprovechar para la mejora de algunos de sus indicadores.
- ✓ Se hace necesario para la toma de decisiones la implementación de modelos financieros que le permitan a la empresa medición de los efectos en sus resultados frente a cualquier cambio de sus variables más sensibles.

7. BIBLIOGRAFIA

CHIAVATO, Idalberto. Introducción a la teoría general de la administración. México: Edición McGraw-Hill, 2007. 4 p

F. SAEZ, Vacas, GARCIA, Oscar, PALACIO, Javier, ROJO, Pedro. La innovación tecnológica de las empresas. Universidad Politécnica de Madrid, 2009. 4 p

GARCIA, Oscar. Administración financiera, fundamentos y aplicaciones. Medellín. 4ª Edición. p. 3

Ochoa Setzer, G. (2012). *Administracion Financiera*. Mexico D.F.: McGraw-Hill Interamericana.

Ochoa Setzer, G. (2012). *Administracion Financiera*. Mexico D.F.: McGraw-Hill Interamericana.

GARCIA, Oscar. Administración financiera, fundamentos y aplicaciones. Medellín. 4ª Edición. p. 3

VASQUEZ, Lucio. Apuntes en Finanzas II. 2009. 1 p.

MYERS, Brealey. Principios de finanzas corporativas. Mc GrawHill. 2010. 804 p

Córdoba, Marcial. Formulación y Evaluación de Proyectos. Bogotá: ECOE, 2006. P.5

Baca, Guillermo. Excel y la calculadora financiera. Bogotá: Fondo Educativo Panamericano, 2003

Baca Urbina, G. (2013). Evaluación de Proyectos. México: McGRAW-HILL/ INTERAMERICANA DE EDITORES S.A. DE C.V.

Baca Urbina, G. (2013). *Evaluacion de Proyectos*. Mexico: McGRAW-HILL/ INTERAMERICANA DE EDITORES S.A. DE C.V.

GUTIÉRREZ, Jairo. Modelos financieros con Excel, herramientas para mejorar la toma de decisiones empresariales. Bogotá. 2009

Block, Stanly, HIRT, Geoffrey; Fundamentos de Gerencia Financiera; Mc Graw Hill

Van Horne, James, Wachowicz Jhon; Administración Financiera; Prentice-Hall Hispanoamerica S.A. p. 451

Amat, Oriol. Análisis de Estados Financieros: Fundamentos y Aplicaciones, Ediciones Gestión 2000. P. 173

Álvarez Piedrahita, Ivan. Finanzas Estrategias y Creación de Valor (Quinta edición), ECOE Ediciones. P. 6.

Fernández, Pablo, Valoración de Empresas. Barcelona: Gestión 2000 – 2001. P. 14.

Tapia, Gustavo. Resiliencia y Valor Organizacional; Distribooks Editores-Ediberun.

Rodríguez Serrano, Javier, Matemática Financiera y Evaluación de Proyectos, Edición unidades facultad de Administración 2001. P.6.

Ortiz Anaya, Héctor, Análisis Financiero Aplicado y NIIF, Universidad Externado de Colombia, 2015- Nomos Impresores. P. 377, 397.

Ortega, R. (Octubre de 2005). Dinero.com. Obtenido de <http://www.dinero.com/edicion-impresa/finanzas/articulo/administracion-basada-valor/27831>

García Serna, O. L. (2003). *Valoración de empresas, Gerencia del Valor y EVA*. Medellín: Digital Express LTDA

Rojo, Alfonso, Valoración de Empresas y Gestión Basada en el Valor, Primera Edición, Madrid España 2008. P.5.

8. CIBERGRAFIA

https://colombiatic.mintic.gov.co/602/articles-14305_panoranatic.pdf

https://www.ptp.com.co/documentos/1%20Resumen%20ejecutivo%20final_Publicado.pdf

<http://www.dinero.com/edicion-impresa/negocios/articulo/tercerizacion-de-servicios-en-colombia-2017/246830>

https://www.crcm.gov.co/recursos_user/Actividades%20Regulatorias/Regimen_comercializacion/DocumentoFinal.pdf

<http://www.claro.com.co>

<http://www.supercable.co/>

<https://www.sutherlandglobal.com/>

<https://silec.com.co/>

<http://www.teleplus.com.co>

<https://www.eficacia.com.co>

<http://www.grupounisono.co/>

<http://www.convergys.com/>

<http://www.grupokonecta.com>

<https://www.cxr.com.co>

<http://www.fullcarga.com.co/>

<http://movilway.com/>

<http://www.latam.discovery.com/colombia/>

<http://www.encyclopediafinanciera.com>

<http://www.procolombia.co/noticias/expertos-mundiales-en-tercerizacion-de-servicios-destacan-colombia-como-proveedor>

<https://www.atkearney.com/digital-transformation/article?/a/2016-global-services-location-index->

<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=22657>. (s.f.).

ANEXOS

ANEXO 1. Balance general 2012-2016

BALANCE GENERAL HISTORICO	2.012	2.013	2.014	2.015	2.016
DISPONIBLE	223.171.563	351.208.527	45.168.809	707.490.938	48.028.681
Caja	2.380.800	4.350.100	13.640.648	13.617.557	35.835.569
Cuentas corrientes	193.553.704	340.731.746	23.193.210	594.687.978	8.003.233
Cuentas de ahorros	27.237.059	6.126.680	8.334.951	99.185.403	4.189.879
INVERSIONES TEMPORALES CP	1.373.412.473	0	0	0	0
Certificados	1.022.200.000	0	0	0	0
Derechos Fiduciarios	351.148.018	0	0	0	0
Otros.	64.455	0	0	0	0
DEUDORES	1.924.953.980	2.862.527.603	3.624.046.687	2.563.790.783	2.689.872.731
Cientes	995.721.732	998.764.652	1.045.412.138	530.528.547	112.196.379
Cuentas por cobrar a socios	0	0	41.654.120	0	0
Anticipos y avances	49.718.717	23.887.537	80.149.722	17.573.296	54.000
Depositos	4.162.000	0	0	0	0
Ingresos por cobrar (Provision de Ingresos)	0	0	1.015.412.840	863.924.330	330.587.509
Anticipo impuestos y contribuciones	854.280.650	1.253.887.464	1.381.759.249	1.025.784.331	2.121.769.000
Cuentas por cobrar a Trabajadores	19.869.587	27.044.391	7.311.301	6.164.443	9.536.079
Deudores varios	1.201.293	558.943.559	52.347.317	119.815.836	14.854.115
Cuentas de difícil Cobro	0	0	0	0	100.875.649
INVENTARIOS	94.309.893	87.491.868	416.069.672	634.901.904	82.300.715
Mercancia no fabricada por la empresa	94.309.893	87.491.868	416.069.672	634.901.904	82.300.715
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	3.615.847.908	3.301.227.998	4.085.285.168	3.906.183.625	2.820.202.127
INVERSIONES PERMANENETES	113.695.183	149.781.802	149.842.223	150.544.542	40.900.508
Certificados	0	29.200.000	29.200.000	29.838.400	33.738.955
Derechos Fiduciarios	0	2.386.619	2.447.039	2.510.958	2.661.553
Cuentas en Participación	113.695.183	113.695.183	113.695.183	113.695.183	0
Otros.	0	4.500.000	4.500.000	4.500.000	4.500.000
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	162.872.566	221.745.722	257.376.016	188.285.494	130.140.114
Maquinaria y Equipo en Montaje	0	0	0	0	999.900
Equipo de oficina	149.852.514	154.600.014	159.974.337	154.300.135	153.500.135
Equipo de computación y comunicaciones	171.010.865	267.284.998	376.688.612	388.827.332	383.893.152
Depreciacion Acumulada	-157.990.813	-200.139.289	-279.286.932	-354.841.972	-408.253.072
INTANGIBLES	14.717.132	11.910.086	105.554.879	53.419.068	1.205.163.303
Derechos	89.110.000	89.110.000	164.010.000	164.010.000	164.010.000
Licencias	12.864.840	16.733.320	89.281.533	96.631.437	1.296.631.437
Menos Amortización Acumulada	-87.257.708	-93.933.234	-147.736.654	-207.222.369	-255.478.134
DIFERIDOS	0	348.072.806	1.227.367.840	2.065.625.563	1.624.037
Gastos pagados por anticipado	0	141.071.712	0	0	1.624.037
Cargos diferidos	0	207.001.094	1.227.367.840	2.065.625.563	0
ACTIVO NO CORRIENTE	291.284.882	731.510.416	1.740.140.958	2.457.874.667	1.377.827.963
TOTAL ACTIVO	3.907.132.790	4.032.738.415	5.825.426.126	6.364.058.292	4.198.030.090
OBLIGACIONES FINANCIERAS	28.714.708	0	73.292.615	33.207.697	20.388.606
Obligaciones Financieras a Corto plazo	28.714.708	0	73.292.615	33.207.697	20.388.606
PROVEEDORES	4.806.157	0	530.013.592	1.622.327.390	1.145.337.043
Proveedores Nacionales	4.806.157	0	530.013.592	1.622.327.390	1.145.337.043
COSTOS Y GASTOS POR PAGAR	529.681.596	778.586.222	731.162.303	772.428.135	1.048.081.848
IMPUESTOS GRAVAMENES Y TASAS	420.043.000	361.758.720	260.934.052	90.144.988	1.169.980.001
OBLIGACIONES LABORALES	490.431.772	809.229.070	433.134.426	284.468.593	183.357.040
OTROS PASIVOS	91.965.333	0	6.855.553	90.070.297	294.158
Anticipos y Avances recibidos	90.815.933	0	0	15.756.771	294.158
Ingresos Recibidos para terceros	1.149.400	0	6.855.553	74.313.526	0
Obligaciones Financieras LP	723.203.685	860.815.799	2.020.164.005	2.748.462.894	2.790.116.034
PASIVO TOTAL	2.288.846.251	2.810.389.812	4.203.658.239	5.760.011.321	6.636.786.000
Capital suscrito y pagado	200.000.000	200.000.000	752.500.000	808.045.000	808.045.000
Superávit de Capital (Prima en Colocacion de acciones)	0	0	136.500.000	280.917.000	280.917.000
Reserva legal	95.054.106	298.267.372	311.757.265	311.757.265	311.757.265
Utilidad (Pérdida) del Ejercicio	481.406.875	134.898.930	210.419.284	-1.217.682.916	-3.042.802.881
Utilidades acumuladas de ejercicios anteriores	841.825.557	589.182.300	210.591.337	421.010.621	421.010.621
Perdidas acumuladas de ejercicios anteriores.	0	0	0	0	-1.217.682.916
PATRIMONIO TOTAL	1.618.286.539	1.222.348.603	1.621.767.887	604.046.971	-2.438.755.910
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	3.907.132.790	4.032.738.415	5.825.426.126	6.364.058.292	4.198.030.090

ANEXO 2 Estado de Resultados 2012-2016

ESTADO DE RESULTADOS HISTORICO	2.012	2.013	2.014	2.015	2.016
VENTAS NETAS	9,730,365.192	12,123,908.273	12,729,534.442	11,584,657.945	10,687,268.741
Comercio al por mayor y al por menor	97,455.759	137,119.433	222,750.099	5,429,690.531	3,343,595.878
Transporte, almacenamiento y comunicaciones	7,050,069.784	10,780,960.143	11,833,275.949	5,700,825.841	7,153,648.257
Actividades inmobiliarias empresariales y de alquiler	2,583,196.544	1,643,133.810	858,301.218	465,562.837	204,381.460
Devoluciones Rebajas y descuentos	-356.895	-437,305.113	184,792.824	-11,421.264	-14,356.854
Costo de Ventas	7,323,957.184	9,565,383.409	9,011,050.633	9,923,013.704	9,113,946.716
Comercio al por mayor y al por menor	95,261.181	11,959.066	157,375.300	4,460,355.725	2,666,358.831
Transporte, almacenamiento y comunicaciones	2,802,256.691	1,934,417.684	1,942,367.329	697,782.674	412,337.476
Actividades inmobiliarias empresariales y de alquiler	1,328,390.484	786,334.175	144,935.600	211,516.921	213,388.223
Mano de obra directa, (Costo de Personal),	3,098,048.828	5,737,196.132	4,468,467.409	2,281,909.116	3,089,928.047
Diversos	0	1,095,476.352	0	0	4,000
Temporales (Personal por Temporal),	0	0	2,297,904.996	2,271,449.267	2,731,930.139
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	2,406,408.008	2,558,524.864	3,718,483.809	1,661,644.241	1,573,322.025
GASTOS					
Operacionales de Administracion	1,177,892.191	1,501,435.051	1,604,547.784	1,239,363.511	1,153,379.739
Gastos de Personal	409,166.414	686,831.378	605,465.430	683,916.624	628,821.381
Honorarios	182,722.274	155,765.496	346,007.726	185,237.878	208,463.497
Impuestos	55,881.248	124,512.277	139,975.259	3,189.563	25,983.091
Arrendamientos	83,303.520	109,075.223	112,574.300	68,877.328	53,669.042
Contribuciones y afiliaciones	0	2,100.000	7,008.864	19,898.098	5,101.360
Seguros	2,209.412	6,494.418	2,414.760	1,469.071	0
Servicios	152,952.506	104,379.610	114,899.956	80,565.106	74,081.506
Gastos legales	18,215.617	25,196.151	8,821.691	3,203.125	4,134.317
Mantenimiento y Reparaciones	13,843.758	11,297.433	2,917.911	5,603.500	2,133.349
Adecuaciones e Instalaciones	15,043.011	1,662.844	12,578.032	4,993.682	40.900
Gastos de Viaje	10,659.762	13,667.694	26,475.949	5,255.155	3,049.632
Depreciaciones	70,430.773	75,348.207	105,254.493	84,384.289	59,145.280
Amortizaciones	58,638.237	31,721.002	53,803.420	54,816.455	67,315.909
Diversos	104,825.659	139,038.205	66,349.992	37,953.637	21,440.475
Provisiones	0	14,345.114	0	0	0
Operacionales de Ventas	419,773.623	910,917.138	657,448.892	407,963.123	854,107.794
Gastos de Personal	36,900.231	412,319.370	247,601.474	0	8,831.769
Honorarios	12,680.019	17,589.500	41,541.104	12,880.226	9,712.000
Impuestos	42,372.037	12,979.641	6,706.443	131,262.905	62,105.006
Arrendamientos	27,709.492	54,892.700	34,244.900	42,138.095	247,829.438
Seguros	2,344.201	30,614.511	1,383.830	42,873.294	9,486.942
Servicios	183,587.621	120,685.081	171,670.012	111,024.044	486,007.446
Gastos legales	52,570	0	404.800	979.445	887.460
Mantenimiento y Reparaciones	2,211.944	5,630.006	4,756.348	1,946.264	12,962.200
Adecuaciones e Instalaciones	232.345	711.779	60,803.327	33,671.275	356.000
Gastos de Viaje	41,371.047	28,150.928	38,593.740	7,872.513	557.384
Depreciaciones	2,383.695	0	0	0	1,341.064
Amortizaciones	0	0	0	3,974.914	0
Diversos	67,928.421	227,343.622	49,742.914	19,340.148	14,031.086
TOTAL GASTOS	1,597,665.814	2,412,352.188	2,261,996.676	1,647,326.634	2,007,487.534
UTILIDAD OPERACIONAL	808,742.193	146,172.676	1,456,487.133	14,317.607	-434,165.509
Ingresos no operacionales	335,437.952	211,373.030	142,021.259	106,865.064	98,660.687
Otras Ventas	8,570.000	0	0	0	0
Financieros	5,951.762	16,116.542	477.313	2,815.789	5,557.189
Arrendamientos	0	275.000	0	37,201.744	0
Comisiones	45,559.091	52,468.233	17,837.335	2,083.060	0
Servicios	0	0	10,336.013	0	0
Utilidad en venta de propiedad planta y equipo	36,712.512	0	26,595.593	11,500.000	800.000
Recuperaciones	183,192.673	120,808.945	43,164.457	20,063.790	30,931.853
Indemnizacion	0	0	12,896.667	26,795.266	9,973.800
Ingresos de ejercicios Anteriores	0	1,314.276	37,564.855	6,037.798	7,073.869
Devoluciones rebajas y descuentos	0	0	-6,948.735	-568.845	-121.367
Diversos	55,451.915	20,390.034	97.761	936.462	44,445.342
Menos Egresos no operacionales	318,021.270	136,532.776	1,278,089.108	1,331,187.587	2,707,298.059
Financieros	90,931.417	116,891.621	504,713.670	663,699.635	630,499.098
Perdida en venta y retiro de bienes	0	0	0	230,157.128	0
Extraordinarios	211,749.515	0	736,593.729	433,901.266	2,030,814.957
Diversos	15,340.338	19,641.155	36,781.708	3,429.558	45,984.004
Neto Otros Ingresos y Egresos	17,416.682	74,840.254	-1,136,067.849	-1,224,322.523	-2,608,637.372
Utilidad (Pérdida) ANTES DE IMPUESTOS	826,158.875	221,012.930	320,419.284	-1,210,004.916	-3,042,802.881
Impuestos	344,752.000	86,114.000	110,000.000	7,678.000	0
UTILIDAD NETA	481,406.875	134,898.930	210,419.284	-1,217,682.916	-3,042,802.881

ANEXO 3. Flujo de efectivo 2012-2016

FLUJO DE CAJA LIBRE HISTORICO				
	2.013	2.014	2.015	2.016
UTILIDAD DEL PERIODO	134.898.930	210.419.284	-1.217.682.916	-3.042.802.881
DEPRECIACIONES	42.148.477	79.147.643	75.555.040	53.411.100
AMORTIZACION	6.675.526	53.803.420	59.485.715	48.255.764
FLUJO OPERATIVO	183.722.933	343.370.347	-1.082.642.161	-2.941.136.017
VARIACION KTNO	855.303.028	-929.469.280	1.709.562.782	1.274.459.871
EGO	1.039.025.962	-586.098.933	626.920.621	-1.666.676.146
CAPEX	-489.049.538	-1.141.581.605	-852.774.464	979.379.739
FLUJO DE CAJA LIBRE	549.976.424	-1.727.680.538	-225.853.842	-687.296.407
OBLIGACIONES FINANCIERAS	108.897.406	1.232.640.820	688.213.971	28.834.049
FLUJO DE CAJA LIBRE DE ACCIONISTAS	658.873.830	-495.039.718	462.360.129	-658.462.358
PAGO DE DIVIDENDOS	-530.836.866	189.000.000	199.962.000	-999.900
FLUJO DE CAJA NETO	128.036.964	-306.039.718	662.322.129	-659.462.257
TOTAL AUMENTO O DISMINUACION DEL EFECTIVO	128.036.964	-306.039.718	662.322.129	-659.462.257
SALDO INICIAL DE CAJA AÑO ANTERIOR	223.171.563	351.208.527	45.168.809	707.490.938
SALDO FINAL DE CAJA	351.208.527	45.168.809	707.490.938	48.028.681

ANEXO 4. Carta de autorización SKYONE SAS



Bogotá D.C. 10 de Marzo de 2017

Señores

Universidad Piloto de Colombia
WILLIAM DIAZ HENAO
Ciudad

Asunto: Autorización.

Yo, JORGE ALEXIS SANTACRUZ MIER Identificado con cedula de ciudadanía N° 11.436.135, en mi calidad de representante legal de la empresa SKYONE S.A.S., Identificada con NIT. 900.141.144-1, autorizo a Lady Lizeth Peña Castillo identificada con cedula de ciudadanía N° 35.221.685 de la Calera, en representación de su grupo de trabajo de grado, de la especialización en Gerencia y Administración Financiera (GAF62), a tener acceso a la información contable y financiera de la empresa, para el desarrollo de su trabajo de grado.

Atentamente,


ALEXIS SANTACRUZ MIER
Representante Legal